

NUMERO 2
2016

SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS



Quale equilibrio?

I rischi per chi esporta e investe crescono e convivono con le opportunità

A. Goldstein
Meccanica più
internazionale?
Sì, grazie
p. 6

Mappa dei Rischi 2016
Emergenti
indietro tutta?
p. 10

Google
Largo al
Made in Italy
p. 24

Frontiere
Un'altra Asia
da esportare
p. 35

SACE APRE A DUBAI

**CONTATTACI
PER CONOSCERE
LE MIGLIORI OPPORTUNITÀ
PER LA TUA IMPRESA
IN MEDIO ORIENTE
E NORD AFRICA**



+971 4 40 19164



dubai@sace.it



**E, SE TI TROVI A DUBAI,
PASSACI A TROVARE!
GATE VILLAGE 3,
LEVEL 1 OFFICE#18
P.O. BOX 127676
DUBAI, UAE**



QUALI EQUILIBRI E QUALI OPPORTUNITÀ?

Roberta Marracino

Direttore studi, comunicazione e csr di SACE



Materie prime ai minimi storici, aumento del debito nei mercati

emergenti, insicurezza politica a livello globale: il mondo per chi esporta e investe all'estero è in profondo cambiamento.

Violenza politica e sanzioni impongono di rivedere alcune destinazioni un tempo prioritarie, e formule che fino a qualche anno fa erano considerate vincenti dagli investitori (come "Bric") sono ora messe in discussione. Nuovi attori, nel frattempo, si affacciano sulla scena globale (o tornano ad affacciarsi con nuove credenziali): pensiamo all'apertura di mercati come Cuba e Iran, con impatti geoeconomici di grande portata e importanti opportunità all'orizzonte per le imprese italiane.

Questo è il quadro che fotografa la nostra Mappa dei Rischi 2016: uno scenario da osservare con lenti ben tarate per individuare e comprendere

i trend generatori di opportunità future. Non serve ragionare per categorie, è più utile inquadrare l'evoluzione dei modelli e delle relazioni di interscambio. La "crisi" cinese, per esempio, deve destare attenzione, non panico. Non ridimensionerà la domanda del gigante asiatico, creerà piuttosto una domanda di beni diversi: più consumi e servizi, meno tecnologie industriali. Lo stesso vale per alcuni mercati *oil-driven*, soprattutto in Medio Oriente, che oggi si diversificano e cambiano modello di crescita puntando su sviluppo urbanistico, infrastrutture e consumi.

Ne sono un esempio gli Emirati, dove inauguriamo quest'anno il nono ufficio della nostra Rete internazionale, a Dubai.

Nei mercati avanzati, nel frattempo, si consolida la ripresa e fenomeni trasversali – come la digitalizzazione – fanno cadere barriere nel commercio di molteplici segmenti, beni di consumo e servizi *in primis*. Il cammino dell'innovazione in quest'ambito potrà portare più lontano di quanto si possa immaginare oggi.

Anche noi ci stiamo attrezzando per affrontare al meglio questa accresciuta volatilità e i repentini cambiamenti. Il nuovo Piano industriale del Gruppo CDP individua infatti in SACE il presidio unico per il supporto al Made in Italy nel mondo. Insieme a SIMEST e alla capogruppo garantiremo alle imprese un unico accesso – "one door" – e un'offerta finanziaria integrata per affrontare i mercati internazionali con solidità e sicurezza.

Buona lettura... e buon lavoro. ●

EU

COMMERCE

Quanto è diffuso il commercio online in Europa? In Italia ancora troppo poco, ma è bene organizzarsi per sfruttare tutte le potenzialità della rete

Il web ha rivoluzionato molti aspetti della nostra vita, ed è così anche per le imprese. Le aziende che offrono i loro prodotti attraverso Internet crescono a un ritmo maggiore rispetto ai concorrenti. Tanti gli aspetti da considerare per poter organizzarsi e vendere online: le disponibilità di magazzino, la convivenza tra canale tradizionale e virtuale, la gestione dei resi, la definizione di un metodo di consegna e – non da ultimo – il delicato tema delle forme di pagamento sicuro. Eppure basta sbirciare dietro le quinte dei colossi dell'*e-commerce* per capire che le opportunità sono enormi e che il web può aiutare le imprese a fare del mondo il proprio mercato di riferimento per crescere.

Irlanda
63,6

Gran Bretagna
77,4

Danimarca
100

Svezia
89,5

Olanda
65,6

Germania
67,8

Polonia
23,3

Lituania
2

Rep. Ceca
49,9

Belgio
54,1

Austria
56,5

Slovenia
39,2

Francia
52,6

Italia
14,2

Portogallo
23,7

Spagna
30,6

Malta
50,6

Finlandia
73,8

Estonia
30,4

Lettonia
19,7

Ungheria
8,9

Polonia
0

Slovacchia
36,0

Ungheria
29,3

Romania
0

Polonia
0

Bulgaria
3,9

Croazia
37,3

Grecia
11,7

Cipro
14,5

Attraverso la combinazione di diversi indicatori, a ogni Paese viene attribuito uno *score*, da un minimo di 0 a un massimo di 100, che ne misura la propensione all'utilizzo dell'*e-commerce*. Attribuito al Paese che meglio sfrutta l'*e-commerce* (ad oggi la Danimarca) un punteggio convenzionale pari a 100, l'Italia ottiene un punteggio di appena 14,2.

INDICATORI UTILIZZATI

Imprese

(% di aziende che...)

HANNO UNA PARTE DI FATTURATO CHE DERIVA DALL'ONLINE

RICEVONO ORDINI TRAMITE RETI INFORMATICHE MEDIATE O TRAMITE IL PROPRIO SITO WEB

ACQUISTANO TRAMITE RETI INFORMATICHE MEDIATE

VENDONO TRAMITE IL PROPRIO SITO WEB

Persone

(% di persone che...)

HANNO FATTO ACQUISTI ONLINE NELL'ULTIMO ANNO

USANO INTERNET BANKING

VENDONO ONLINE BENI O SERVIZI

EDITORIALE

3 | Quali equilibri e quali opportunità?
di Roberta Marracino

L'OPINIONE

6 | L'internazionalizzazione produttiva nella meccanica italiana
di Andrea Goldstein

METEO MERCATO

UNA
MACCHINA
DA EXPORT

9

STORIA DI COPERTINA

10 | Quale equilibrio?

CAPITANI DEL NUOVO MONDO

18 | *JORGE PAULO LEMANN*
A tutta birra

NEXT STOP

22 | *GOOGLE*
Il fascino discreto del Made in Italy

YOU
HAVE BEEN
HACKED!

16

SIDECAR

28 | *FARESIN BUILDING*
Solide basi

30 | *AVANTGARDE*
Tutti in carrozza

32 | *FRATELLI CARLI*
La ricetta perfetta

SE NE PARLA

34 | Puntare sul futuro

FRONTIERE

36 | *FILIPPINE*
Asia latina

38 | *MYANMAR*
Pronti a partire

40 | *BANGLADESH*
L'altra faccia



↑ Andrea Goldstein. Foto di Imagoeconomica

L'internazionalizzazione produttiva nella meccanica italiana: molte opportunità, qualche rischio

Il rovescio della medaglia

L'OPINIONE DI ANDREA GOLDSTEIN, MANAGING DIRECTOR NOMISMA

Gli investimenti esteri delle imprese italiane nei Paesi emergenti – e in particolare in Cina – hanno a lungo alimentato la retorica della delocalizzazione e della progressiva

perdita di capacità industriale dell'Italia. Questo sentimento ha riguardato anche il settore della meccanica strumentale, fiore all'occhiello del Made in Italy, perché si è temuto il venir meno dell'osmosi tra costruttore di macchine per produrre e produttore del bene finale.

COSA ACCADE NEL MONDO

CATEGORIA DI RISCHIO

0–30 Rischio Basso	31–70 Rischio Medio	71–100 Rischio Alto
 Mancato pagamento controparte sovrana	 Mancato pagamento controparte corporate	 Mancato pagamento controparte bancaria
 Trasferimento capitali e convertibilità	 Esproprio e violazioni contrattuali	 Guerra e disordini civili

ARABIA SAUDITA



Secondo le dichiarazioni del Governatore dell'Autorità generale degli investimenti, il Consiglio per gli Affari Economici e lo Sviluppo, uno degli organismi più influenti nella definizione delle politiche economiche saudite, ha approvato centotrentatré raccomandazioni volte a migliorare la competitività del Paese. Tali misure, che dovrebbero comprendere privatizzazioni e riduzioni dei sussidi statali, si inseriscono all'interno del National Transformation Plan 2020 con cui l'Arabia Saudita mira a promuovere la diversificazione della propria economia. Quest'anno il Paese si posiziona 82° nella classifica Ease of Doing Business stilata dalla Banca Mondiale.

COREA DEL SUD



Dai dati pubblicati dalla Banca Centrale (Bc) emerge che a fine 2015 l'indebitamento privato ha raggiunto la cifra record di 970 miliardi di dollari. L'indebitamento privato,

in crescita da oltre trent'anni, ammonta in media a più del 160% del reddito familiare; il costo del servizio del debito contribuisce a drenare risorse dai consumi, che da sei anni crescono a tassi inferiori all'economia. L'incremento registrato nel 2015 è stato pari all'11,4%, di cui un 9% dato da un aumento dei mutui ipotecari, che hanno contribuito alla lievitazione dei prezzi immobiliari. Tuttavia i bassi tassi di *default* e il ridotto livello dei finanziamenti rispetto al valore dei beni non sembrano suggerire una crisi finanziaria.

KENYA



Dopo le misure di aiuto approvate dal Fondo Monetario Internazionale, anche la Banca Mondiale ha accordato al Paese un credito di 200 milioni di dollari, con lo specifico obiettivo di migliorare l'erogazione dei servizi sanitari e il mantenimento delle infrastrutture stradali. Con il nuovo programma Kenya Devolution Support Program-for-Results la Banca Mondiale mira a promuovere lo sviluppo del Paese in cinque aree fondamentali: sistemi di gestione delle finanze pubbliche, management delle risorse umane, sviluppo di sistemi di pianificazione, controllo e valutazione, educazione civica e partecipazione pubblica nella politica e nelle relazioni intergovernative.

MOROCCO



È entrata in funzione in Marocco Noor1, la centrale solare più grande del mondo. L'impianto, sviluppato su un'area di 24 chilometri quadrati e costato 9 miliardi di dollari, è in grado di produrre energia elettrica per venti ore al giorno e soddisfare la domanda di oltre un milione di abitazioni e avrà l'effetto immediato, secondo il Climate Investment Fund, di ridurre fino al 44% il costo dell'energia elettrica in tutto il Nord Africa. Il Marocco oggi utilizza soprattutto carbone (59%), petrolio (15%) e gas naturale (14,5%) e copre il 97% del fabbisogno nazionale di energia con importazioni dall'estero.



Col tempo è però emersa la convinzione che l'internazionalizzazione attiva, non limitata all'export, è non solo fondamentale per concorrere sui mercati globali, ma spesso indispensabile per garantire la continuità aziendale e salvaguardare l'occupazione in Italia. Sono troppe le imprese che hanno fatto questa scelta per menzionarne alcune individualmente, è più semplice sintetizzare in cosa consiste, per le medie imprese italiane, esportare la propria visione in mondi nuovi e lontani.

Intanto bisogna portare in giro per il mondo l'alta qualità che da sempre le contraddistingue a livello internazionale e fornire alla clientela un prodotto manifatturiero dalle elevate performance e questo con l'obiettivo di consolidare la propria posizione nel panorama mondiale e mantenere il vantaggio rispetto ai concorrenti, *in primis* proprio quelli cinesi. La seconda strada maestra è creare nuovi posti di lavoro nell'osservanza della cultura italiana d'impresa, che riconosce quali principi fondamentali il rispetto per la qualità del lavoro e dell'ambiente, condizione propedeutica all'innovazione del prodotto e dei processi. Infine, le imprese hanno replicato in parte il modello distrettuale,

trasferendo all'estero l'aggregazione territoriale in funzione della specializzazione produttiva. Questo è quanto avvenuto, per esempio, a Wujang (Suzhou, provincia dello Jiangsu), dove si trovano tra l'altro "multinazionali tascabili" nel taglio laser e nel macchinario per il packaging.

Negli ultimi tempi è però sorto un altro timore. Che i capitali cinesi (e non solo) stiano rapidamente comprandosi il meglio del Made in Italy, dai marchi del lusso ai produttori specializzati della meccanica, dai (pochi) grandi gruppi alla moltitudine d'impresе familiari, vanto del Quarto Capitalismo tricolore.

La Grande Crisi, la cui fine è forse finalmente arrivata anche in Italia dove si è dimostrata essere sicuramente più lunga e severa che altrove, lascia veramente la nostra industria alla mercé di scaltri investitori e manager che vengono da così lontano e così poco conoscono della nostra storia millenaria? Non è che dietro nomi come Fosun, Hony, Haier, Cic o ChemChina si celino interessi del Governo e più in generale della politica cinese? Oppure, al contrario, per i capitali cinesi andrebbero srotolati tappeti rossi, in un Paese che fatica a essere attrattivo per le multinazionali e in un

Ben vengano gli investimenti cinesi, realizzati sempre più spesso da imprese private che si stanno organizzando per affrontare le sfide della globalizzazione

momento in cui le imprese italiane rischiano di perdere terreno di fronte alla rapidità di cambiamenti tecno-organizzativi profondi che, come la manifattura additiva, *l'Internet of Things* o *Big Data*, richiedono disponibilità finanziarie che invece i cinesi hanno?

Sono tutte domande legittime e la risposta è che *in medio*, di solito, *stat* non solo *virtus* ma anche *veritas*. La Cina sta invecchiando rapidamente, si va esaurendo il bacino di contadini ansiosi di migrare verso le zone costiere e il costo del lavoro aumenta: per la crescita è necessario incrementare il peso dei consumi interni e dei servizi. Pechino è ben consapevole che per lo sviluppo futuro è necessario contare su *national champions* che competano sulla base del marchio, della tecnologia, della rete di distribuzione

e magari, un giorno, anche di uno stile proprio di management. Inoltre, accumulare tante competenze richiede crescita per linee esterne, per cui è opportuno mettere in campo risorse pubbliche all'altezza delle ambizioni. E qui si dà credito a chi sospetta che China Inc. giochi una partita poco trasparente, in cui politica ed economia si confondono.

Però una crescita più vigorosa in Europa, e in Italia, richiede investimenti produttivi, condizione indispensabile per combattere disoccupazione, povertà e precarietà. Ben vengano allora gli investimenti cinesi, realizzati sempre più spesso da imprese private che, come altrove nel mondo, si stanno organizzando per affrontare le sfide della globalizzazione. Di esempi positivi ce ne sono del resto vari anche in Italia. Fa scuola l'esperienza di Zoomlion che, con l'acquisizione di Cifa, ha permesso all'azienda italiana di diventare *junior partner* del gruppo numero uno al mondo nei macchinari per l'edilizia.

In ogni caso è fondamentale che questa manifestazione della globalizzazione si accompagni a sforzi per guadagnarsi un "diritto a operare" che non è automatico ma passa attraverso comportamenti giuridicamente ed eticamente giusti, qualche volta anche virtuosi, che vanno al di là del dettato della legge. È una lezione che le imprese italiane hanno appreso e grazie alla quale riescono ad avere successo in Cina e in altri mercati emergenti, ed è lecito aspettarsi lo stesso dalle multinazionali cinesi. ●

CHI È ANDREA GOLDSTEIN

Andrea Goldstein è Managing Director per Policy Research and Outreach di Nomisma, una delle principali società italiane di analisi economica. In precedenza ha lavorato all'Ocse, l'Unescap e la Banca Mondiale.

Goldstein ha studiato alla Bocconi, alla Columbia University e alla University of Sussex ed è Adjunct Professor all'Università Cattolica di Milano. Ha pubblicato sette libri in italiano, inglese e francese, con traduzioni in ebraico e

portoghese, e una quarantina di articoli sulle riviste scientifiche, oltre a un centinaio di altri testi, anche in giornali come "Financial Times", "Helsingin Sanomat", "JoonAng", "Le Monde", "South China Morning Post", "La Repubblica", "Il Sole 24 Ore"

e "Corriere della Sera". La maggior parte delle pubblicazioni di Goldstein riguarda economie emergenti, sviluppo e globalizzazione. Attualmente è editorialista associato a "La Stampa" e presidente della Bocconi Alumni Association Paris.

L'obiettivo del governo è quello di guidare il Paese verso l'indipendenza energetica, puntando a produrre il 42% del fabbisogno da fonti pulite entro il 2020.

REGNO UNITO



Il Ministro delle Finanze inglese George Osborne ha presentato il budget fino al 2020. L'ostacolo da superare è stato il rallentamento previsto dell'economia, ma il deficit di bilancio si chiuderà comunque con un avanzo nel 2020 di 10 miliardi di sterline. Oltre a diversi tagli sono stati inclusi degli sgravi per famiglie (tassa su *capital gain* dal 28 al 20%) e imprese con sede nel Regno Unito (dal 20 al 17% entro il 2020). Quest'ultima manovra percorre la strada intrapresa dall'Irlanda che ha varato una *corporate tax* al 12,5% nell'ottobre del 2015.

ROMANIA



Secondo i dati pubblicati dall'Istituto Nazionale di Statistica, il Paese ha registrato un deficit nella bilancia commerciale di 8,4 miliardi di euro nel 2015, in aumento del 38%. Nello scorso anno le importazioni sono cresciute a un ritmo doppio rispetto alle esportazioni. Le variazioni nella bilancia commerciale sono da attribuirsi principalmente alla crescita delle importazioni nei settori dell'alimentare (+20%) - favorite dalla riduzione nella tassazione entrata in vigore il 1° giugno 2015 -, della chimica (+7,6%) e dalla diminuzione del *surplus* commerciale nei settori *automotive* ed energetico, in cui il Paese rimane un esportatore netto.

RUSSIA



L'agenzia di rating Moody's ha deciso di revocare il rating nazionale del Paese. La decisione è stata presa in seguito al cambiamento normativo imposto dalla Russia lo scorso anno, che ha portato il Paese a istituire una

propria agenzia di rating (la Analytical Credit Rating Agency), e che comporta l'obbligo di operare sul mercato russo tramite una società controllata. Questa decisione del governo russo, tuttavia, non interferisce con la possibilità di rilasciare rating su scala globale, ma avrà un impatto su circa centocinquanta aziende, il cui rating nazionale verrà ritirato. Anche Fitch sembra considerare l'ipotesi di ritirarsi dal Paese. Tali azioni delle agenzie americane sembrano evidenziare il rischio di un possibile allontanamento del mercato finanziario russo dai mercati globali.

TUNISIA



Il Parlamento europeo ha approvato un ampliamento di 35 mila tonnellate/anno della quota di olio d'oliva che può essere importato esente da dazi nell'Unione Europea dalla Tunisia nel 2016-2017, con l'obiettivo di aiutare l'economia tunisina in difficoltà. L'olio d'oliva costituisce il principale bene agricolo esportato dal Paese e la sua produzione dà lavoro a un quinto della popolazione impiegata nell'agricoltura. Per salvaguardare i produttori europei, il Parlamento europeo ha istituito una verifica a metà del periodo, con la possibilità di aggiornare il piano in caso di effetti negativi, e una "clausola di tracciamento" che garantisca l'effettiva provenienza diretta dell'olio dalla Tunisia.

VENEZUELA



Il Presidente Nicolás Maduro ha annunciato una serie di riforme per affrontare la grave crisi economica che riguarda l'aumento del prezzo della benzina, la svalutazione del bolívar e la riforma del sistema di distribuzione degli alimenti. Il prezzo del combustibile sale a 1 bolívar/litro per la benzina a 91 ottani e a 6 bolívar/litro per quella a 95 ottani. Nonostante ciò, il prezzo della benzina rimane il più basso al mondo. Il sistema dei cambi viene semplificato in due fasce, con una contestuale svalutazione della moneta che passa da 6,3 a 10 bolívar per dollaro per la prima fascia, mentre la seconda partirà dal prezzo attuale di 200 bolívar per dollaro e sarà libera di fluttuare.

MECCANICA STRUMENTALE

Una macchina da export



L'altro Made in Italy: un best seller internazionale che piace anche agli investitori.

Parola di SACE e SIMEST

Se si pensa al Made in Italy, la mente corre subito ai prodotti agroalimentari italiani, ambasciatori della nostra cultura nel mondo: una fama in realtà non riproiettata dai numeri, visto che il settore rappresenta "soltanto" il 7% del nostro export. Pochi sanno invece che è la meccanica strumentale a fare la parte del leone per l'Italia nel mondo, con 74 miliardi di euro di beni esportati nel 2014, un valore quasi tre volte superiore a quello dell'agroalimentare e pari a un quinto dell'export del nostro Paese.

Tante eccellenze italiane – dall'alimentare alla moda, dall'*automotive* all'arredamento – affondano le radici della propria qualità in catene produttive altamente specializzate. I macchinari del manifatturiero italiano sono il primo trampolino di lancio dei nostri beni verso i mercati esteri e sono a loro volta richiestissimi, oltre costituire un fattore di forte attrazione per gli investitori esteri. Per questo, valorizzare di più l'intera *Italian supply chain* è una strategia vincente di promozione del Made in Italy a tutto tondo: quello che proponiamo di chiamare *Italian Tale* (o iTale) è il grande racconto di un export italiano di qualità, sia nei prodotti a valle delle filiere, sia nelle attività a monte. È la storia di un export che nasce in filiere produttive italiane e cresce nel mondo. Un percorso che si rafforza anche ricorrendo agli strumenti assicurativo-finanziari di SACE e SIMEST nei diversi "anelli" della catena del valore. Dal 2009 al 2014 l'import mondiale di meccanica strumentale è cresciuto del

7,6% medio annuo, superando i 1.500 miliardi di euro, pari all'11,8% dell'import totale. Le macchine italiane nello stesso periodo hanno tenuto il passo con una crescita del 6,2% e, per il futuro, SACE prevede una crescita dell'export del 4,8% all'anno fino al 2018, quando dovrebbe raggiungere i 90 miliardi.

Investire nell'iTale, potrebbe consentire all'Italia di realizzare un export aggiuntivo di 12 miliardi di euro nei prossimi quattro anni. SACE ha individuato e selezionato cinque comparti della meccanica italiana, che insieme rappresentano il 35% dell'export del settore: pompe e compressori, motori e turbine, macchine utensili, macchinari per il packaging e macchine per l'industria alimentare. Questi comparti hanno dimostrato una notevole dinamicità e potrebbero giocare un importante ruolo propulsivo come testimonial di questa strategia di promozione.

A loro, SACE e SIMEST offrono, in tutto l'arco della filiera, un'importante leva di competitività da attivare nelle diverse fasi del ciclo di produzione, investimento ed export. SACE può assicurare i crediti dell'azienda dai rischi di mancato pagamento, può trasformarli in liquidità attraverso servizi di factoring, può proteggere gli investimenti esteri da rischi politici, accedere più facilmente a fonti di finanziamento, partecipare a bandi e gare internazionali con tutte le garanzie necessarie. SIMEST può acquisire partecipazioni all'estero (extra Ue), fino al 49% del capitale sociale, e può sostenere le imprese anche in Italia per lo sviluppo produttivo e l'innovazione. ●

Crollo dei prezzi delle materie prime, volatilità, aumento del debito e della violenza politica. Nella Mappa dei Rischi di SACE, i rischi per chi esporta e investe nel mondo crescono e convivono con le opportunità

Quale

Lo scorso ottobre Goldman Sachs ha chiuso il Brics' Investment Fund, dopo una perdita dell'88% del valore dal picco del 2010 e disinvestimenti per circa 15 miliardi di euro.

"It's the end of the Brics' era", ha titolato Bloomberg, annunciando la fine di un'epoca iniziata ormai quattordici anni fa, quando Jim O'Neill, allora economista di Goldman Sachs, coniò l'acronimo con

cui venivano identificati i Paesi motore della crescita globale.

Mentre la crisi finanziaria degli Stati Uniti si propagava nel mondo, Brasile, Russia, India e Cina ne apparivano quasi immuni: una forza economica che ha aperto la via a un'ambiziosa agenda politica, ma che i fatti hanno poi evidentemente ridimensionato.

Oggi Brasile e Russia sono in recessione, la Cina si prepara a vivere l'anno con la performance di crescita più bassa dagli

anni Novanta e anche l'India, sebbene in crescita, si trova ad affrontare lo scoglio delle riforme per un futuro sostenibile. Soffre anche il Sudafrica, aggiuntosi al club dei "magnifici 4" nel 2011, e ora si trova di fronte a un debito pubblico in aumento e alla caduta del rand, la valuta ufficiale sudafricana.

Ma dove sono quindi i motori della crescita oggi? Esiste una nuova formula per orientare operatori e imprese in quest'incertezza?

equilibrio?

VERSO UN NUOVO "OLD NORMAL"

Il quadro fotografato dalla nuova Mappa dei Rischi SACE è proprio quello di un mondo in profondo cambiamento, segnato dai prezzi bassi delle materie prime, dall'aumento del debito e dall'estensione della violenza politica: tre fattori che si ripercuotono soprattutto sui mercati emergenti, portando, per la prima volta dopo la crisi globale, a un aumento del divario

rispetto ai mercati avanzati. Nell'ultimo anno si è assistito a un leggero miglioramento del rischio nei mercati avanzati (indice SACE: -1 punto), contrapposto a un aumento sensibile nei grandi Paesi emergenti (+4 punti), con picchi significativi per importanti partner commerciali dell'Italia, quali Brasile (+10), Russia (+9) e, in misura minore, Turchia (+3).

«Il 2016 sancirà la fine della rappresentazione degli emergenti come Eldorado», spiega **Roberta Marracino, direttore stu-**

di, comunicazione e csr di SACE. «Sarà un mondo meno piatto e con sensibili differenze all'interno delle singole aree geografiche, di fatto un ritorno allo stato dei mercati pre-2007, ma con maggior complessità e volatilità che abbiamo chiamato "nuovo Old Normal"». Come ritrovare la bussola?





**OCCHI APERTI
SUI NUOVI FATTORI
DI RISCHIO**

Informazione e conoscenza sono i fattori imprescindibili per affrontare un'era ad alta instabilità. Sofferarsi sui nuovi trend dei rischi – almeno tre secondo SACE – è un importante fattore di orientamento, per concentrarsi sulle sfide presenti e future connesse ai diversi mercati.

Un fattore cruciale è senz'altro il crollo del prezzo delle materie prime.

Nel 2015 tutte le *commodity* hanno perso valore (42 materie prime su 46 hanno toccato i valori più bassi degli ultimi trent'anni): un fenomeno trasversale e difficilmente sostenibile nel medio/lungo termine per quei mercati emergenti fortemente dipendenti dalle *commodity* e poco diversificati. Ne sono un esempio Algeria (+12), Angola (+10) e Venezuela (+7).

L'IMPATTO DEL PREZZO DELLE MATERIE PRIME SUL RISCHIO: PAESI PIÙ ESPOSTI



PAESI	DIPENDENZA DA MATERIE PRIME (incidenza su export totale)	INDICE RISCHIO DI CREDITO SACE 2016	VARIAZIONE (VS 2015)
Algeria	100%	59	+12
Angola	99%	75	+10
Mongolia	97%	88	+ 9
Venezuela	85%	91	+ 7
Zambia	85%	69	- 1

Un altro elemento di attenzione è connesso all'aggravamento della posizione debitoria dei Paesi emergenti, dove è aumentato il debito sia pubblico (passato dal 150% del Pil nel 2009 a circa il 195% oggi), sia *corporate* (quintuplicato negli ultimi dieci anni, grazie alle condizioni favorevoli sui mercati dei capitali internazionali). Il rimborso è diventato più oneroso e a rischio di sostenibilità a causa del calo dei prezzi delle *commodity*,

del rialzo dei tassi della Fed e delle svalutazioni delle valute locali, da cui non sono esenti anche mercati più solidi, come Turchia (+3) e Malesia (+1).

A questi fenomeni, si associa un'importante criticità connessa alle svalutazioni nei mercati emergenti: aumenta il rischio che i trasferimenti finanziari denominati in valuta forte (non solo pagamenti internazionali, ma anche rimpatri di capitali e dividendi)

L'IMPATTO DELL'AUMENTO DEL DEBITO SUL RISCHIO: PAESI PIÙ ESPOSTI

PAESI	DEFICIT/PIL	INDICE RISCHIO DI CREDITO SACE 2016	VARIAZIONE (VS 2015)
Mongolia	120%	88	+ 7
Egitto	14%	80	0
Ghana	52%	71	0
Zambia	38%	69	0
Brasile	31%	53	+10



DA **150%** A **195%**
L'AUMENTO DEL DEBITO PUBBLICO
DEI PAESI EMERGENTI

subiscano restrizioni (o ritardi). In questo senso la casistica nell'ultimo anno è particolarmente significativa.

In alcuni Paesi esportatori di materie prime, come Ghana, Nigeria e Tagikistan, il restringimento delle risorse finanziarie ha spinto i governi a rendere più difficile l'accesso alla valuta forte da parte degli operatori locali adottando procedure documentali più onerose o allungando le tempistiche di conversione e trasferimento valutario. In altri Paesi, come Argentina ed Etiopia, pur non essendo noti cambiamenti normativi, si è registrato nel corso dell'anno un allungamento dei tempi medi di cambio e trasferimento valutario.

Altri Paesi ancora, come Angola, Grecia, Egitto, Ucraina, a causa di una persisten-

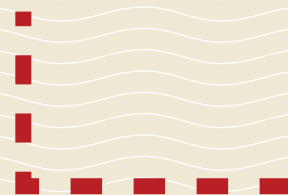
te scarsità di valuta forte, hanno introdotto o inasprito misure restrittive per i pagamenti in valuta forte, limitandone l'ammontare ottenibile dagli operatori (imprese e banche) e le possibilità di trasferire valuta all'estero. In questa fase, i servizi di *advisory* in materia di trasferimento di denaro possono rivelarsi di fondamentale importanza per orientare le scelte di investimento, così come l'assicurazione contro questo specifico rischio offerta da SACE.

Infine, è d'obbligo confrontarsi con il fenomeno delle turbolenze politiche, un fenomeno sotto gli occhi di tutti e tornato nuovamente alla ribalta negli ultimi mesi. Il 2015, infatti, ha visto aumentare i teatri di scontro a livello globale e crescere sempre più il ruolo del terrorismo

internazionale come fonte di instabilità geopolitica, non più come "semplice" evento di rischio singolo per i casi di violenza interna ad alcuni Paesi.

Il fenomeno della violenza politica è riuscito ad assumere dimensioni parastatali e transnazionali, come nel caso del sedicente Stato islamico (Is). Ma non solo. Crisi geopolitiche di matrice terrorista o fondamentalista sono presenti in Nigeria (osserviamo un aumento di 6 punti del rischio), dove i miliziani di Boko Haram mantengono il controllo nel Nord-Est del Paese; e ancora in Yemen (+12 punti), dove la lotta interna tra fazioni sciite e sunnite ha portato a un tracollo istituzionale; in Libia (+12 punti), dove la contrapposizione tra due governi ha spaccato a metà il Paese lasciando spazio alla crescita interna dello stesso Is.

L'IMPATTO DEI RISCHI DI VIOLENZA POLITICA ESROPRIO E TRASFERIMENTO VALUTARIO: PAESI PIÙ ESPOSTI



PAESI	INDICE DI RISCHIO POLITICO SACE 2016	VARIAZIONE (VS 2015)
Yemen	96	+12
Libia	93	+12
Nigeria	75	+ 6
Brasile	47	+ 6
Siria	98	+ 5



**KEEP CALM
AND EXPORT
IN A RISKIER WORLD**

Sebbene gli elementi di criticità sembrano prevalenti, vista anche la vicinanza geografica del nostro Paese ad alcune delle aree più esposte a problemi di natura politica, non mancano i casi di miglioramento del contesto operativo globale. Tra le geografie che potranno offrire i benefici maggiori alle imprese italiane troviamo senza dubbio l'Iran (con una media del rischio politico di 79, in miglioramento di 4 punti rispetto all'anno precedente) e il Marocco (uscito intatto dai tumulti della primavera araba). Inoltre in Costa d'Avorio si è assistito al pacifico svolgimento di libere elezioni che hanno confermato la leadership al potere, e garantiscono il percorso di risanamento economico-istituzionale in corso dal 2011, dalla fine della presidenza di Laurent Gbagbo culminata nell'eccidio di oltre tremila ivoiriani. Vi è infine il Bangladesh, un Paese in piena urbanizzazione, che presenta il maggiore avanzamento ed è caratterizzato da un discreto livello di governabilità e un atteggiamento favorevole verso gli investitori esteri.

Le opportunità per le imprese, dunque, non mancano, ma convivono con rischi elevati. Gli avvenimenti occorsi nel 2015 e gli sce-

nari che si prospettano per i prossimi anni hanno portato uscite e *new entry* nella lista dei Paesi a maggiore opportunità per l'export stilata a tal proposito da SACE. Tra le *new entry*, troviamo il Cile, gli Emirati Arabi Uniti, l'Iran e la Spagna, affiancate a geografie ad alto potenziale come Algeria, Kenya o Turchia, che stanno invece affrontando squilibri temporanei.

Non più un Eldorado ridotto a pochi nomi, bensì un più ampio insieme di Paesi con rilevanti opportunità ma anche profili di rischio certamente non trascurabili, che possono essere affrontati con successo e profitto e che possono valere 31 miliardi di euro di nuovo export, secondo le stime di SACE, se affrontati con informazioni accurate, coperture specifiche e un approccio strategico. «Più che ragionare per categorie, le imprese dovranno dotarsi di un binocolo ben tarato per cogliere i mercati di opportunità», spiega Roberta Marracino. «In un mondo in cui il rischio zero non esiste più, la capacità di selezionare le opportunità tutelandosi dai relativi rischi con strumenti e coperture adeguate non è più un optional». ●



SCOPRI LA COUNTRY RISK MAP 2016

La Country Risk Map è lo strumento messo a punto dal nostro team di economisti per identificare le diverse tipologie di rischio a cui si espone la tua azienda nell'operare all'estero. In particolare, la mappa si basa sull'analisi del rischio di credito affrontato da esportatori, finanziatori, investitori, industriali e appaltatori in 196 Paesi. Per rischio di credito si intende l'eventualità che la controparte estera (sovrana, bancaria o *corporate*) non sia in grado o non sia disposta a onorare le obbligazioni derivanti da un contratto commerciale o finanziario. A ciascun Paese è associato un punteggio da 0 a 100 (dove 0 rappresenta il rischio minimo e 100 il rischio massimo) ottenuto come media semplice dei tre rischi di credito (sovrano, bancario e *corporate*).

Scopri su sace.it/riskmap la mappa interattiva o scarica la nuova app per iOS e Android di SACE! Con un click avrai sempre a tua disposizione uno strumento semplice e immediato per ottenere la valutazione in tempo reale dei rischi nei Paesi in cui operi e scoprirai le migliori opportunità di export per la tua impresa.

YOU

LE IMPRESE PIÙ ESPOSTE PER SETTORE (costo pro

Salute	
Educazione	
Farmaceutico	220 \$
Finanziario	215 \$
Industriali	155 \$
Energia	132 \$
Media	126 \$
Servizi pubblici	68 \$

H

QUANTO COSTA IL FURTO

DI DATI NEL MONDO

(valore in milioni di dollari)

6,53

Stati Uniti

4,89

Germania

4,34

Francia

3,72

Gran Bretagna

2,75

Italia

2,6

Giappone

HAVE

HACKED!

capite)

363 \$
300 \$

Il furto di dati sul web rappresenta ormai una minaccia reale. E non si tratta soltanto degli attacchi informatici ai danni di governi, istituzioni e banche che di tanto in tanto si guadagnano le prime pagine dei quotidiani di tutto il mondo. L'hackeraggio spinto da interessi finanziari ha cambiato natura: da semplici attività illegali - come la sottrazione dei codici di accesso delle carte di credito - a vere e proprie organizzazioni criminali, il cui core business si sostanzia nel pianificare degli attacchi mirati verso altre imprese per sottrarre informazioni riservate, brevetti e nuove tecnologie. Sempre di più le Pmi si troveranno al centro del mirino. Lontane dai budget che le grandi aziende possono destinare alla sicurezza informatica, le piccole imprese spesso tendono a giocare al ribasso negli investimenti dedicati ai sistemi di sicurezza. Questa prassi le rende estremamente vulnerabili a hacker esperti che possono facilmente individuare falle nei loro sistemi e infiltrarsi nelle reti aziendali arrivando a chiedere dei veri e propri riscatti per la restituzione di dati e informazioni.

VE

K

BEEEN

I

8

1,77
Brasile

1,46
India

CAUSE DEL FURTO DI DATI

47%

Attacco criminale

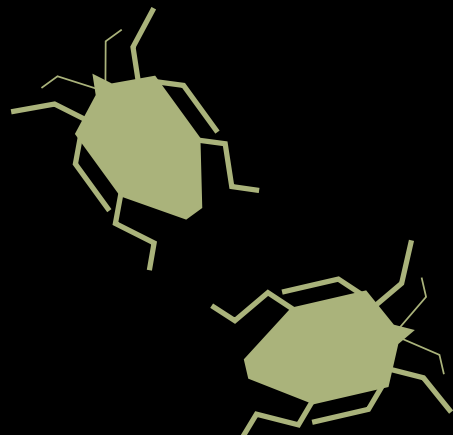
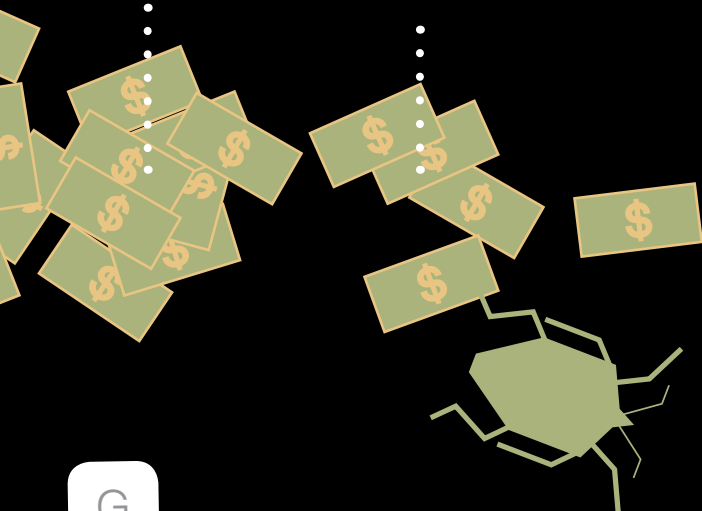
29%

Bug di sistema

25%

Errore umano

N

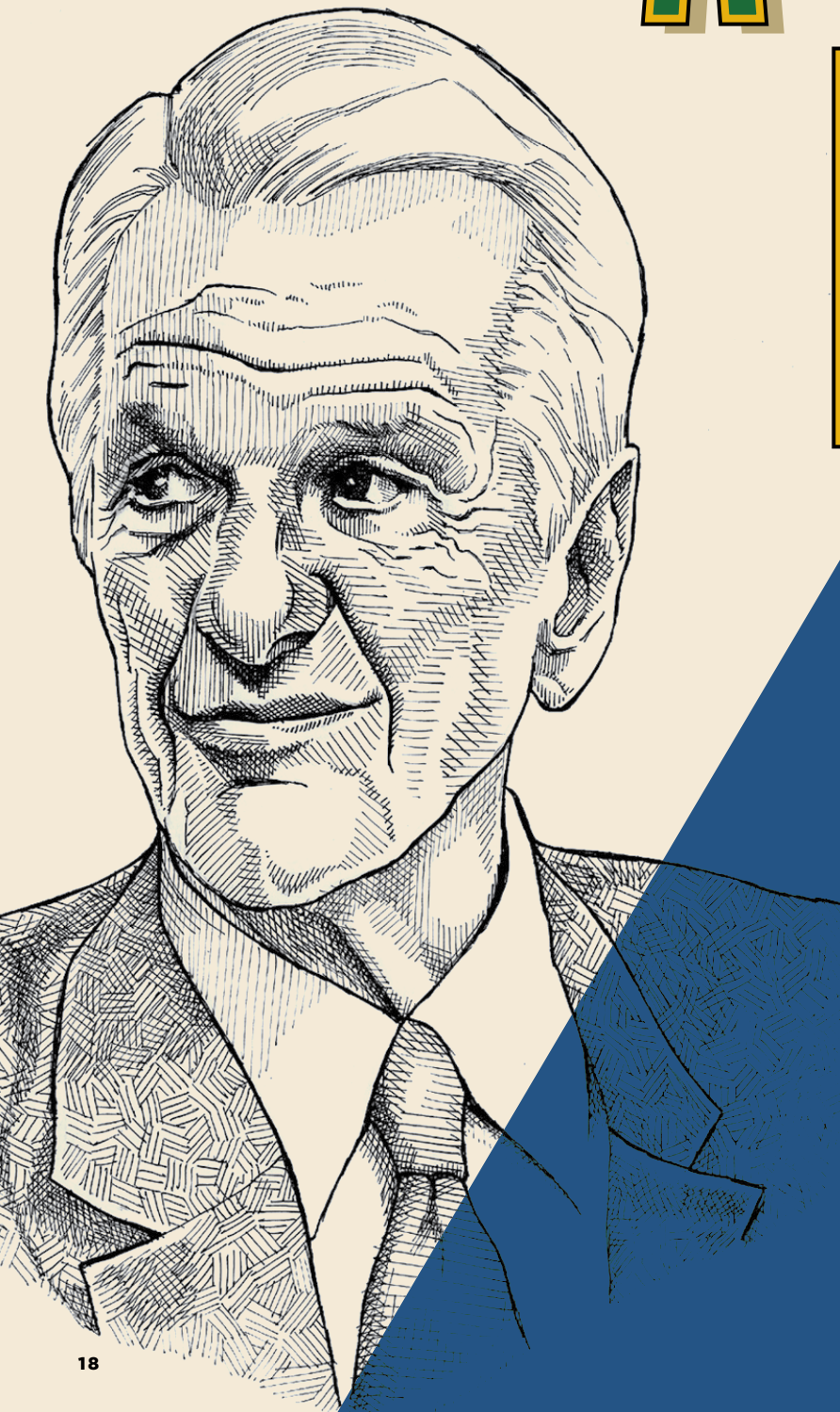


G

A TUTTA BIRRA

JORGE PAULO LEMANN

È l'uomo più ricco del Brasile, abituato a primeggiare sia nel business che nella vita privata: più volte campione nazionale di tennis, ha giocato a Wimbledon e al Roland Garros. Oggi Jorge Paulo Lemann è l'uomo che sta trasformando il settore della birra. Ma per il businessman brasiliano non è stata sempre vita facile...



Nel business, una domanda classica riguarda la formazione: contano più gli studi o l'esperienza pratica? Nessuna delle due, se-

condo Jorge Paulo Lemann: conta il surf. La risposta soffia nel vento. Quello che, a Copacabana, sollevò un'onda gigantesca, pronta a travolgerlo.

Abituato a onde di tre metri al massimo, durante una tempesta si trovò di fronte a un muro d'acqua di dieci metri. Il ventenne Lemann si lanciò. E ne uscì vivo. «Avevo l'adrenalina al massimo», ha raccontato cinque anni fa a un pubblico di studenti brasiliani; nei momenti più difficili della sua carriera di investitore, ha proseguito, «ho ripensato a quell'onda più che a tutto ciò che ho mai imparato a Harvard. Quell'esperienza mi ha dato una certa fiducia in me stesso, quando si tratta di affrontare rischi».

Oggi, a 77 anni, Lemann è l'uomo più ricco del Brasile (e rientra nella Top 30 mondiale secondo "Forbes"). Ed è l'uomo che – tra molti altri settori in cui opera – sta trasformando quello della birra, con il gigante nato dalla fusione di AB Inbev e SABMiller.

È abituato a primeggiare, ma non solo nel business. Più volte campione nazionale brasiliano di tennis, ha giocato a Wimbledon, al Roland Garros e due volte in Coppa Davis: prima per il Brasile, poi per la Svizzera (ha entrambi i passaporti).

Non è stata una vita sempre facile. Lemann ha perso il padre a 14 anni. A 54 è sopravvissuto a un infarto. Nel 1999, il tentativo di rapimento a mano armata dei tre figli piccoli lo ha spinto a trasferirsi in Svizzera, che suo padre aveva lasciato negli anni Venti del Novecento.

Anche negli affari non tutto gli è sempre andato liscio. Ai suoi esordi nella Serie A della finanza, nel 1971, pochi mesi dopo che Lemann aveva fondato la banca d'investimenti Banco Garantia, il crollo del mercato che mise in ginocchio il Paese stava per spazzare via anche la sua giovanissima creatura.

Eppure nel 1998, dopo una crescita continua, la "Goldman Sachs brasiliana" di

Lemann era diventata tanto appetibile da far sì che Credit Suisse First Boston la rilevasse per 675 milioni di dollari (nonostante la grave difficoltà causata da un'altra crisi, quella che in quell'anno colpì Asia e Russia).

Con i partner di allora, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Hermann Telles – più giovani di lui di una decina d'anni – Lemann ha proseguito un cammino formidabile. La loro 3G Capital Partners (la sigla si riferisce a "i tre di Garantia") è uno dei grandi motori della globalizzazione, promotrice di episodi chiave nell'ambito di un processo di consolidamento che ha interessato più mercati.

Nel 2010, 3G ha conquistato Burger King con un'operazione di *leveraged buyout*. Nel 2013, con l'investitore americano Warren Buffett (amico ed estimatore di Lemann da molti anni), ha comprato il colosso Heinz, nella più grande acquisizione nella storia del settore alimentare, fondendolo poi con Kraft Foods: ne è nata Kraft Heinz, quinto gruppo mondiale del *food & beverage*, con tredici marche da 500 milioni di dollari o più in portafoglio.

Niente rispetto a ciò che Lemann ha fatto nel mercato della birra, avviandolo verso un virtuale monopolio. 3G ha bruciato le tappe di un percorso di acquisizioni serrato, forse il più aggressivo mai visto dai mercati internazionali. Il birrificio brasiliano Brahma, rilevato nel 1989, è stato la prima casella; con un'altra società brasiliana, Brahma ha formato AmBev, poi fusa con Interbrew, Gruppo belga le cui origini birrarie risalgono al 1366; è seguita la scalata dell'americana Anheuser-Busch; infine la recentissima fusione con SABMiller.

Lo stile di Lemann è distintivo, riconoscibile. Da sempre studia con attenzione le pratiche vincenti degli innovatori, per poi trapiantarle nel contesto in cui opera – che si tratti di finanza o di gestione aziendale. Garantia aveva portato in America Latina nuove tecniche di finanziamento delle operazioni, rivoluzionando il mercato locale con soluzioni che anche negli Stati Uniti si stavano appena affermando. Fu particolarmente impor-

NASCITA DI UNA BIRRA

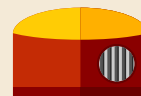
1

MACINATURA



2

FILTRAGGIO



3

COTTURA



4

CENTRIFUGA



5

FERMENTAZIONE



6

STOCCAGGIO



7

IMBOTTIGLIAMENTO



Lo stile di Lemann è distintivo, riconoscibile. Da sempre studia con attenzione le pratiche vincenti degli innovatori, per poi trapiantarle nel contesto in cui opera – che si tratti di finanza o di gestione aziendale

tante ciò che, durante un'esperienza new-yorkese in Bankers Trust, Lemann apprese sui derivati, a quel tempo ancora ignoti ai più.

Jorge Paulo Lemann ha sempre avuto una vocazione da "early adopter", pronto a imparare, raccogliere e mescolare influenze da sperimentare senza paura. Con un parallelo suggestivo e centrato, il "Financial Times" lo ha accostato agli artisti del Tropicalismo come Os Mutantes, Gilberto Gil e Caetano Veloso, che a fine anni Sessanta combinarono linguaggi locali e stranieri – dal rock alla bossa nova, al bolero – in un mix eterogeneo ed entusiasmante, liberando la musica brasiliana dai vincoli della tradizione (Lemann è più prosaico, e modesto: «Siamo degli scopiazatori», ha detto a "Fortune"). Un altro tratto caratteristico di Lemann è l'approccio quasi ascetico che lo accomuna

ai suoi due compagni di 3G: la ricchezza non è mai un fine, tanto meno va sfoggiata. 3G non usa jet aziendali; dagli uffici di tutti – fondatori compresi – è bandito il lusso; e i manager delle aziende controllate volano abitualmente in classe economica.

Al centro c'è la dedizione al successo e al lavoro: quasi ossessiva. La società è sempre "alla ricerca di fanatici", per assumerli, hanno spiegato i fondatori a Jim Collins, autore della prefazione di *Sonho grande* di Cristiane Correa, la storia della 3G. Lemann etichetta i suoi candidati ideali con la sigla "Psd", dice: «Poor, Smart, Deep desire to get rich».

Nella sua società d'investimenti come nelle controllate, la meritocrazia è il principio guida: nessun "alto papavero" può godersi la posizione senza faticare, ma chi è competente fa carriera rapidamente. E regole molto rigide impediscono ogni nepotismo.

Tutto bene, dunque? No. I detrattori indicano senza difficoltà i lati oscuri di questa storia di trionfi. Nella gestione delle società acquisite, Lemann fa seguire ai suoi manager una linea precisa e immutabile: riduzione implacabile, quasi meccanica, dei costi e massimizzazione dei profitti. Sul fronte interno, chi lavora in 3G subisce una pressione fortissima per i risultati.

Sul mercato la dipendenza esclusiva dalle economie di scala e da un taglio sistematico dei costi spinge molti settori del largo consumo a proporre prodotti sempre più uniformi, privi di personalità, plasmando in negativo il gusto dei consumatori.

Nel campo della birra, sono note le critiche degli intenditori riguardo alle marche americane, dal sapore blando e indistin-

to: un processo di involuzione oggi globale che l'accentramento estremo del mercato, per mano di Lemann, può solo accelerare.

Per le aziende italiane che vogliono trarre stimolo da questa storia di successo, c'è molto da imparare da una vicenda personale di dedizione, apertura mentale impegno all'apprendimento continuo, visione internazionale. Un po' meno probabilmente, dal modello di business e strategia, che più che innovare estremizza semplicemente un formato che esiste dagli anni Cinquanta (e forse per molti versi è già avviato al tramonto). Per il *food & beverage* italiano – ma anche per molti altri nostri settori trainanti – la ricerca della qualità, l'attenzione ai consumatori e ai mercati evoluti, le interazioni con l'economia della conoscenza pagano più di una cieca ottimizzazione e clonazione di pratiche e brand (sul tema, si rilegga anche "SACE Mag" n. 1/2015).

Come su quell'onda colossale di tanti anni fa a Rio, nel business Jorge Paulo Lemann ha sempre dimostrato coraggio e una capacità straordinaria di uscire vincitore anche da situazioni ad alto rischio.

Se, nel tempo, la creatività ha ceduto il passo a logiche più lineari e quantitative, Lemann resta una fonte di ispirazione fuori dal comune: *larger than life*, come dicono gli inglesi, un personaggio "a grandezza più che naturale" che è impossibile non notare. Sulla tavola da surf, sulla terra rossa, o quando è intento a rivoluzionare l'intero mercato mondiale. ●



**IL RE
DELLE
BIRRE**

1989

**GARANTIA ACQUISTA
CERVEJARIA BRAHMA**

1993

**SOUTH AFRICAN BREWERIES
ACQUISISCE DREHER**

1999

**SOUTH AFRICAN BREWERIES
ACQUISISCE
PILSNER URQUELL**



Jorge Paulo Lemann ha iniziato il suo percorso nell'industria birraria nel 1989, con l'acquisto da parte di Garantia del birrificio brasiliano Cervejaria Brahma. Un anno dopo la cessione di Garantia, nel 1999, Brahma – rimasta nelle mani di Lemann, Sicumira e Telles – acquisisce la rivale Antarctica. La fusione dà vita ad AmBev. Nel 2004 il Gruppo belga Interbrew compra AmBev. Nasce InBev, di cui, in base ai termini dell'accordo, i tre brasiliani sono azionisti; elevano poi la loro quota della nuova società, fino alla maggioranza.

Nel 2008 InBev, con un'Opa ostile, assume il controllo della leader del mercato Usa Anheuser-Busch, produttrice di Budweiser e Michelob.

La nuova multinazionale, Anheuser-Busch InBev NV (AB InBev), per fatturato è la prima del settore al mondo; controlla più di duecento marche, tra cui Beck's, Hoegaarden, Jupiler, Leffe e Stella Artois; le brasiliane Brahma e Antarctica; l'argentina Quilmes; le messicane Corona e Modelo; la cinese Harbin.

Nell'ottobre scorso, AB InBev avvia l'acquisizione del n. 2 in classifica, SABMiller, che in quel momento ha in portafoglio, tra le altre, Foster's, Grolsch, Miller, Peroni e Pilsner Urquell.

2002

NASCE
SABMILLER

2003

SABMILLER
ACQUISTA PERONI

2005

ACQUISTO DI
CERVEJARIA BRAHMA

2011

SABMILLER ACQUISTA
FOSTER'S GROUP

2015

AB INBEV AVVIA
L'ACQUISIZIONE
DI SABMILLER

Il fascino discreto del Made in Italy...

Intervista a Fabio Vaccarone, country director Google Italia

Ecco una definizione che potrebbe suonare lusinghiera: «L'Italia sarebbe un Paese perfetto per avere successo con il digitale». Gli ingredienti non mancano e sono «la capacità del fare, con la nostra industria manifatturiera seconda in Europa solo alla Germania, e la capacità attrattiva del Made in Italy, che grazie alla

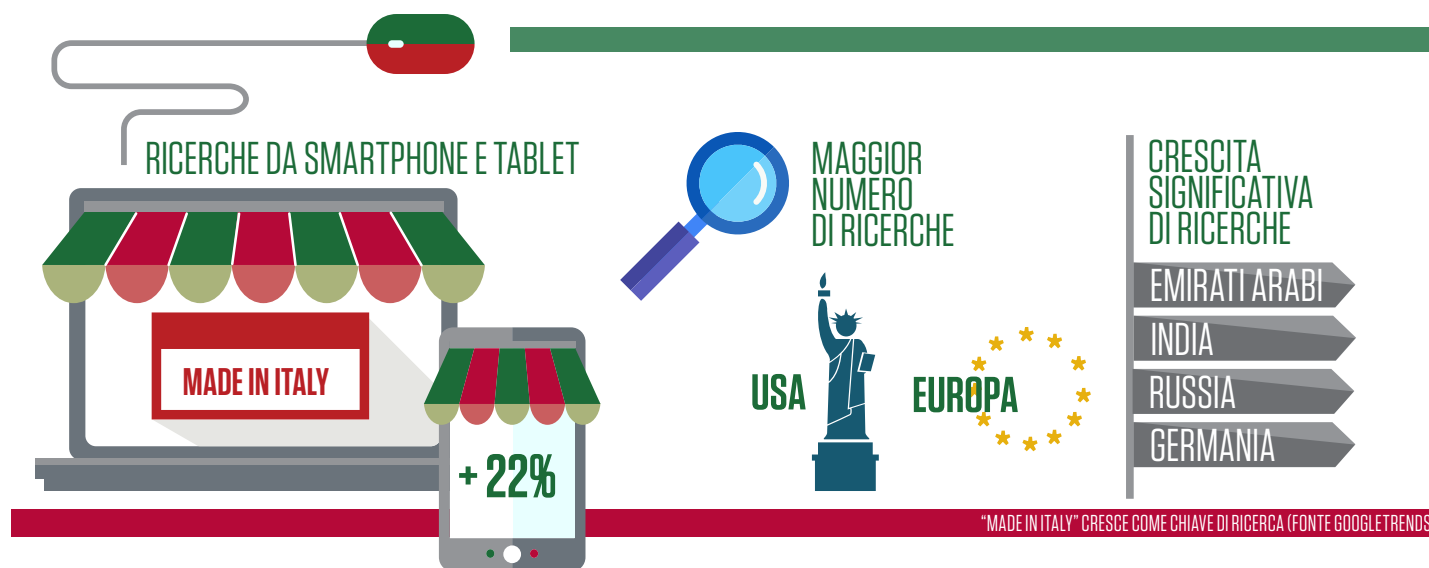
tecnologia si può comunicare con costi vicini allo zero». A parlare è **Fabio Vaccarone, country director per l'Italia di Google**, convinto della necessità di premere sull'acceleratore della digitalizzazione per il business Made in Italy.

Il Bel Paese di progressi ne ha fatti in quest'ambito: la banda ultralarga sta portando sempre più italiani in rete e per i consumatori italiani passare da contesti digita-

li a contesti fisici nell'ambito dello stesso acquisto è ormai perfettamente naturale. Eppure, proprio un recente studio della società simbolo dell'era digitale, vede l'Italia ancora indietro in Europa.

Cosa manca dunque all'Italia?

Manca l'ultimo tassello della catena, ossia il sistema dell'offerta. Il tema culturale sul quale bisogna lavorare oggi è



"MADE IN ITALY" CRESCE COME CHIAVE DI RICERCA (FONTE GOOGLETRENDS)

la riluttanza dell'azienda italiana rispetto all'economia digitale. In Italia abbiamo tante eccellenze tra le Pmi. Ma proprio i vincoli legati a una dimensione più limitata di un'azienda rispetto ai colossi mondiali possono essere superati grazie alle nuove opportunità offerte da Internet. Non essere attivi sulla Rete rappresenta una minaccia crescente.

Una minaccia, ma anche uno spreco di opportunità, a giudicare dal successo del Made in Italy sul web...

Sì. Le ricerche che hanno a che fare con il Made in Italy sono in crescita stabile e sistematica nel tempo, a doppia cifra sui dispositivi tradizionali, a tripla cifra anno su anno su dispositivi mobili. Molti settori tradizionali legati a logiche di distribuzione fisiche hanno già trovato opportunità inimmaginabili di riconversione della propria filiera in senso digitale. Penso alla moda, ai beni di lusso. Alcune nostre ricerche hanno dimostrato come gli acquirenti di beni di lusso abbiano molte più capacità di spesa che di tempo.

Le opportunità per i beni di consumo sono piuttosto evidenti, ma la situazione è diversa per i beni intermedi e di investimento.

Certamente, ma le opportunità ci sono anche qui. Innanzitutto occorre ricordare che è in atto una rivoluzione, che è quella del *manufacturing* 3.0. Il contributo portato dall'innovazione e dall'automazione al processo produttivo permetterà di vedere eccellere quei produttori che non avevano i volumi e la massa critica per competere con i produttori asiatici, ma avevano nella capacità di design i propri punti di forza. Noi oggi abbiamo acquirenti globali, che vengono a cercare eccellenze anche nascoste nella filiera del Made in Italy e che valutano attraverso le informazioni che trovano in Rete la modernità e la capacità di queste controparti di rispondere ai loro bisogni.

Dove può arrivare il manifatturiero 3.0?

Si sta passando da un modello di azienda "corporation" a un modello "a piatta-



↑ Fabio Vaccarone.

forma”, dove attraverso la Rete ognuno si concentra sulle cose che sa fare meglio e interagisce con altre aziende che sanno fare un altro pezzo. In questo senso, saper mettere i propri processi in Rete è particolarmente importante. I mercati di sbocco, inoltre, possono ampliarsi anche per aziende che hanno dei mercati più concentrati di quelli che operano in un contesto più strettamente *consumer*. Io credo che pensare che il digitale sia solo per alcuni e non per altri sia un errore. Credo che qualsiasi azienda dovrà confrontarsi con la discontinuità portata da questa rivoluzione, che non a caso è stata definita “la terza rivoluzione industriale”, ma, d'altra parte, credo che per la capacità media che hanno i nostri produttori, le opportunità siano molto superiori ai rischi. E quindi conviene partire rapidamente e con determinazione.

Come spiega le resistenze di alcune aziende? Pregiudizi da sfatare?

Esiste la convinzione che per andare in Rete occorrono investimenti ingenti. Eppure abbiamo visto che i tre quarti delle aziende fallite negli ultimi cinque anni non avevano un proprio sito Internet; al contrario, abbiamo visto che le aziende – seppure piccole – che erano attive online avevano una capacità di esportare con una velocità anche dieci volte maggiore delle altre. Occorre creare un ecosistema di persone che professionalmente affianchino i nostri imprenditori per aiutarli a farli sbarcare in Rete.

Quali gli ostacoli da superare?

Alcuni attengono alle professionalità. Secondo uno studio condotto da Google con Unioncamere, gli imprenditori che si convincono che Internet è un'opportunità importante per le proprie aziende nel 20% dei casi non trovano i talenti e le risorse adatte a trasformare le proprie aziende in senso digitale.

Cosa suggerirebbe a un imprenditore che si affaccia alle sfide della Rete?

Il mio primo suggerimento è di partire dalla piena comprensione del modo in cui il consumatore decide, capisce e com-



pra. Spesso molte aziende pensano che diventare digitali significa vendere per forza sulla Rete. È senza dubbio un fatto auspicabile, ma non è un passaggio obbligatorio. Oggi, con un sito fatto bene che si fa trovare quando i consumatori lo cercano, ma anche con la partecipazione ad altre piattaforme che fanno già *e-commerce* senza bisogno di sviluppare

un proprio portale dedicato, si ha già la possibilità di farsi le ossa, di esplorare la Rete senza appesantire la propria struttura finanziaria.

Non resta che partire...

Sì, e va fatto con molta determinazione perché oggi ogni business è un business digitale.

Italy goes digital

La svolta digitale del Paese non è più rimandabile, tra gap da colmare e opportunità all'orizzonte.

Lo sviluppo delle “smart cities”, la diffusione della banda ultralarga, la valorizzazione delle iniziative in ricerca e sviluppo, la nascita e lo sviluppo delle start-up da accompagnare con fondi misti: sono questi gli punti strategici di politica industriale messi in campo dal governo italiano per favorire la “svolta digitale” del Paese, puntando sulla trasformazione dei processi produttivi delle nostre imprese.

Il gap da colmare è ancora molto grande, come confermato da un'indagine Istat, secondo cui sette piccole imprese italiane su dieci hanno un sito web, tre utilizzano un social media, ma nove dimostrano un livello di digitalizzazione relativamente basso. Un risultato che colloca le Pmi italiane ben al di sotto della media europea: in Italia l'87,6% delle imprese con più di dieci dipendenti usano poco o molto poco le tecnologie digitali, a fronte di una media europea del 78%. Considerando le imprese che hanno un sito web, solo poco più di un terzo lo usa per offrire servizi più avanzati, come quelli legati alla tracciabilità delle ordinazioni online o alla personalizzazione di contenuti e prodotti. Inoltre, solo il 13% delle imprese

permette ai visitatori del sito di effettuare online ordinazioni o prenotazioni dei propri prodotti.

Eppure, mondo digitale e mondo tradizionale sono ormai strettamente interconnessi e permeabili l'un l'altro, e i confini tra le due realtà sono sfumati. È stato calcolato che da qui al 2020 l'85% delle professioni nell'Unione Europea avrà al proprio cuore un *corpus* di conoscenze digitali considerate imprescindibili. Da questa previsione la promessa di Matt Brittin, presidente business e operations di Google Emea: «Entro il 2017 formeremo due milioni di europei al digitale».

In Italia è già attivo il programma “Crescere in digitale”, realizzato in collaborazione con il Ministero del Lavoro e Unioncamere. Il progetto, all'interno di “Garanzia Giovani”, mira a offrire opportunità di formazione a tutti gli iscritti attraverso un percorso di formazione online, laboratori sul territorio e oltre tremila tirocini nelle imprese italiane. I giovani già formati sono 3.880 e sono già partiti i tirocini per trasferire competenze digitali nelle imprese. Un'iniziativa che, forse, contribuirà a sgombrare il campo da un luogo comune molto diffuso e cioè che la diffusione di Internet sia in contrapposizione con l'economia “tradizionale”.



IMPATTO DI GOOGLE SULL'ECONOMIA ITALIANA

AZIENDE CHE USANO GOOGLE SEARCH E ADWORDS

TRA I 2 E I 10 MILIARDI DI EURO IN ATTIVITÀ ECONOMICA
TRA I 40 E I 170 MILA POSTI DI LAVORO

UTILIZZATORI DI YOUTUBE O ADSENSE

TRA 30 E 207 MILIONI DI EURO IN ATTIVITÀ ECONOMICHE
TRA I 3.500 E I 4.600 POSTI DI LAVORO

(FONTE DELOITTE 2014)

CONTRIBUTI DELL'ECONOMIA DIGITALE SUL PIL

USA 33%
REGNO UNITO 31%
AUSTRIA 29%
ITALIA 18%

(FONTE ACCENTURE 2016)

Secondo uno studio dell'Università Cattolica belga di Leuven (KU Leuven), anzi, per ogni posto di lavoro ad alto contenuto tecnologico creato si generano 4,3 posti di lavoro in altri settori nella stessa regione, a conferma anche dei forti effetti di rete sull'economia riconducibili alle tecnologie digitali.

Sempre più ricerche mostrano, spiega Google, che le imprese che hanno una presenza attiva sul web crescono più del doppio di quelle che sul web non sono presenti, creano più occupazione ed esportano maggiormente di quelle che non sono online. In questa direzione, nel rapporto *L'impatto di Google sull'economia italiana*, la società di consulenza Deloitte ha misurato l'impatto sull'economia italiana del motore di ricerca nel corso del 2014 in termini di valore aggiunto e posti di lavoro creati.

Lo studio stima che le aziende italiane che usano Google Search e AdWords, il servizio pubblicitario di Google, abbiano generato tra i 2 e i 10 miliardi di euro in attività economica nel 2014 in Italia, e tra i 40 e i 170 mila posti di lavoro. Nel medesimo periodo, i creatori di contenuti che hanno utilizzato le piattaforme di Google – come YouTube o AdSense – hanno generato rispettivamente almeno 30 milioni di euro e 207 milioni di euro in attività economiche e tra i 3.500 e i 4.600 posti di lavoro. Il report sostiene inoltre che il sistema operativo mobile Android di Google abbia contribuito a far crescere il mercato degli smartphone, aumentando la concorrenza, riducendo i prezzi dei dispositivi e allo stesso tempo sostenendo l'eco-

sistema degli sviluppatori di app. Allo stato attuale, in Italia solo il 5% delle Pmi utilizza l'e-commerce, al quale è imputabile appena il 5% del fatturato complessivo delle nostre imprese. D'altra parte il gap con il resto dell'Ue è percepibile anche quando si tratta dell'esperienza di utilizzo degli utenti: soltanto il 42% di questi fa uso dei servizi bancari online, e solo il 35% acquista tramite Internet, rispetto invece al 73% dei cittadini francesi, al 40% dei greci e all'80% dei tedeschi. In generale, Internet non viene visto come uno strumento utile per le aziende: in Italia, il 40% degli imprenditori dichiara che Internet non serve alla loro attività. Questo significa che su 10 imprenditori, almeno 4 non sono a conoscenza delle potenzialità che offrono la promozione dei propri prodotti sulla Rete e l'esistenza un sito Internet dedicato: per non parlare, poi, degli effetti che l'e-commerce può avere sul fatturato aziendale. Nemmeno i social network vengono percepiti come uno strumento di lavoro: nonostante siano quasi 28 milioni (circa la metà della popolazione totale) gli italiani che utilizzano attivamente i social network, la stessa proporzione non si registra per quanto riguarda le imprese del Made in Italy che dispongono di un account social.

Ottimizzando competenze e tecnologie, l'economia digitale potrebbe dare un impulso di 2.000 miliardi di dollari al Pil mondiale da qui al 2020, con una crescita potenziale aggiunta del 4,2% sul solo Pil italiano. Lo afferma il rapporto *Digital Disruption: the Growth Multiplier* di Accen-

ture diffuso al World Economic Forum di Davos nei mesi scorsi. Dallo studio emerge un ulteriore impulso all'economia digitale che già oggi vale più di un quinto del prodotto interno lordo mondiale. In Italia l'economia digitale contribuisce oggi per il 18% del Pil, contro il 33% degli Usa, il 31% del Regno Unito e il 29% dell'Australia. La Penisola si posiziona decima – tra le undici nazioni del mondo analizzate dal rapporto Accenture – rispetto al peso dell'economia digitale sul Pil, ma risulta tra i Paesi con le più grandi opportunità di crescita se riuscirà a ottimizzare le sue risorse digitali. Per avvantaggiarsi del digitale, l'Italia dovrebbe indirizzare il 60% del suo impegno supplementare nella crescita digitale verso una migliore applicazione di tecnologie e un 40% nella spinta allo sviluppo dei cosiddetti fattori abilitanti. Negli Stati Uniti, invece, servirebbe solo il 10% in più di digitalizzazione della tecnologia, mentre si avrà un maggiore ritorno incrementando le competenze digitali e i fattori abilitanti. Una delle più grandi opportunità di crescita per le aziende indotta dalla trasformazione digitale è rappresentata dai modelli di business su piattaforma, che consentono alle organizzazioni di creare nuovi mercati e di aggiungere valore riunendo partner e clienti su una comune piattaforma digitale. Applicando modelli di piattaforma, le industrie tradizionali possono beneficiare, secondo Accenture, degli stessi alti tassi di crescita registrati dalle più innovative aziende digitali. ●

Pagina	28	30	32
	Solide basi	Tutti in carrozza	La ricetta perfetta
	FARESIN BUILDING	AVANTGARDE	FRATELLI CARLI

SIDECAR

Andare lontano





Una storia iniziata più di quarant'anni fa, oggi il Gruppo fondato dai Fratelli Faresin è composto da cinque società e conta più di 250 dipendenti, ma lo spirito resta lo stesso di quando la mamma prestò loro le prime 100 mila lire

Solide

Un inizio all'insegna dell'amore e della fiducia. «Tutto è cominciato quando io e mio fratello ci siamo fatti prestare 100 mila lire da nostra madre per la prima saldatrice». **Guido Faresin** – fondatore dell'azienda omonima, leader nella produzione di casseforme e sistemi per l'edilizia industrializzata – non solo ha restituito “con gli interessi” i soldi a sua madre, ma ha onorato quel gesto lasciando alle figlie quella che qualche anno fa SACE stessa definì una «multinazionale tascabile». Una definizione «che ci piace e nella quale ci riconosciamo», ammette **Chiara Faresin, direttore esecutivo di Faresin Building**. Alla manager spetta il difficile compito di raccogliere l'eredità paterna: «Il passaggio che stiamo vivendo è epocale per noi. Si tratta di un passaggio generazionale. Mia

sorella, mio marito e io non dobbiamo fare altro che seguire la strada tracciata da mio padre, continuando il percorso di internazionalizzazione iniziato da qualche anno». La storia del Gruppo Faresin ha inizio nel 1973 per merito dei fratelli Guido e Sante Faresin, due operai specializzati presso la storica azienda metalmeccanica e motociclistica Laverda a Breganze, nel Vicentino. Sapevano che potevano fare di più, così si presentarono alla madre chiedendo un aiuto economico. Insieme, i due fratelli fondarono l'Officina Meccanica snc di Faresin Guido e Sante, dedicandosi a opere di carpenteria meccanica per conto terzi. Nel 1987, decisero di diversificare l'attività: Guido fondò Faresin Fc2000 srl per la produzione e la commercializzazione di prodotti destinati al settore edile; Sante, invece, proseguì l'attività di Officina Meccanica sviluppando un nuovo tipo di prodotto, i carri miscelatori.

Le cose a entrambi andarono bene, oltre ogni più rosea previsione. Così, convinti che uniti sarebbero stati ancora più forti, nel 1992 Guido e Sante fusero le due aziende nella Faresin srl, diventata poi Spa, rafforzata grazie alla valorizzazione delle sinergie tecniche, economiche e finanziarie che ne avrebbero ben presto favorito lo sviluppo sulla scena nazionale e internazionale. Oggi Faresin Building, guidata da Guido Faresin, e Faresin Industries, sotto la guida di Sante Faresin, camminano per strade indipendenti. Russia, Romania, Bielorussia e Slovenia sono i mercati dove sono state inaugurate le prime filiali, mentre nel 2013 è stata aperta Faresin Australia. Un'espansione che ha guardato, in seguito, anche ai Paesi in via di sviluppo dell'Africa, del Centro e Sud America e che ha richiesto un'attenzione specifica: «In un mercato a ciclo lungo come quello delle costruzioni», spiega Chiara Faresin,



basi

«SACE diventa uno strumento fondamentale per supportare i clienti. Ci ha permesso di fare il salto di qualità in Paesi come il Marocco, l'Algeria, il Messico, il Sudafrica, il Senegal e tutto il Centro e Sud America».

Oggi Faresin Building conta cinque filiali estere e vende i suoi prodotti anche attraverso una fitta rete di contratti di distribuzione nei maggiori mercati di sviluppo a livello mondiale. Nel piano strategico quinquennale dell'azienda sono previsti importanti investimenti per rafforzare la rete commerciale.

In una lettera indirizzata ai suoi dipendenti Guido Faresin scrive: «È stato fondamentale mantenere sempre vivo il legame con le nostre radici: il territorio e la famiglia».

«Condurre un'azienda come la nostra con un modello familiare», aggiunge Chiara Faresin, «risponde a una precisa scelta strategica. Il nostro legame con il territorio è molto forte ed è parte integrante dei valori

aziendali. Ciò significa che sappiamo quanto possano essere importanti i nostri collaboratori. Considero un elemento di ricchezza, inoltre, la composizione multietnica del nostro personale».

Oggi Faresin Building occupa a Breganze un nuovo stabilimento produttivo di oltre 22 mila metri quadrati, inaugurato nel 2012 e tutta la produzione è Made in Italy.

L'azienda ha saputo superare gli anni della crisi credendo fortemente nel suo potenziale e investendo di anno in anno in nuovi macchinari, nuovi mercati e in progettazione e ricerca: «La flessibilità e la propensione al cambiamento sono requisiti fondamentali per un'azienda come la nostra», spiega Chiara Faresin. «Con i nuovi prodotti prevediamo una crescita del 50% del mercato per la nostra azienda. Nel 2015 abbiamo investito il 10% del nostro fatturato in ricerca e sviluppo: un investimento ben ripagato,

come dimostrano gli otto nuovi brevetti depositati solo nell'ultimo anno e la gamma dei nuovi prodotti che presenteremo alla fiera Bauma che si tiene ad aprile a Monaco di Baviera.»

“A volte”, si legge ancora nella lettera di Guido Faresin, “mi chiedono quale sia il segreto del nostro successo imprenditoriale. In verità non c'è alcun segreto, ma un semplice elemento che risulta evidente a tutti già nella nostra denominazione sociale: la continuità familiare. Chiara e Lucia Faresin rappresentano al meglio la continuità dei valori aziendali e al tempo stesso il rinnovamento necessario a proiettarci verso gli orizzonti di un mercato in continua evoluzione”. Un passaggio generazionale che non è stato vissuto come un ostacolo, ma come un momento di crescita. In fondo, lo stesso spirito con cui la mamma prestò le prime 100 mila lire ai suoi due figli. ●

Tutti in carrozza

Puntare lontano, fuori dai confini nazionali, confidando in se stessi e nella voglia di arrivare: è questa la strada percorsa da Avantgarde, società pugliese specializzata nella manutenzione ferroviaria

Nel mondo le aziende che costruiscono *ex novo* macchine per la costruzione e manutenzione ferroviaria si contano sul palmo di una mano. Proprio per questo, godono di canali consolidati e privilegiati dove è difficile entrare e fare affari, a meno che non si decida di aggirare l'ostacolo e puntare sullo stesso mercato ma parlando di un prodotto differente; scelta, questa, operata da Avantgarde, una società pugliese specializzata nella revisione, assistenza e commercializzazione di macchine per la costruzione e manutenzione del binario. «Il nostro è un campo un po' nascosto, oscu-

↑ Foto di Maddalena Cavadini, press officer SACE.



Avantgarde rappresenta l'esempio dell'eccellenza delle Pmi del Sud Italia che riescono a esportare con successo i loro prodotti anche nelle lontane frontiere dell'Africa sub-sahariana

rato dalla bellezza del treno», afferma **Vincenzo Dagostino**, che della società è il **fondatore e l'amministratore unico**.

Avantgarde opera nel settore della revisione delle macchine per il controllo dei binari, vendendo macchine usate per tutti quei clienti che non si rivolgono al mercato del nuovo.

«Noi abbiamo deciso di puntare sulla formula dell'usato garantito e i fatti ci stanno dando ragione».

Guardare lontano, fuori dai confini nazionali confidando in se stessi e nella voglia di arrivare: è stata questa la scelta di Dagostino, una vita nel mondo delle ferrovie sino a quando non decide di fare il gran passo e mettersi in proprio: «Nel 2003 quando siamo partiti», ricorda il fondatore di Avantgarde, «eravamo in tre e abbiamo avuto il coraggio di credere in un settore nuovo».

Oggi, l'azienda di Giovinazzo può contare su quindici addetti: uno staff di ingegneri, tecnici e consulenti specializzati nel settore ferroviario, capace di offrire un servizio efficace, versatile e di qualità, nel rispetto degli standard ambientali e di sicurezza.

I vantaggi di chi opta per una scelta del genere sono molteplici: «Si va dalla qualità delle macchine ferroviarie», racconta Dagostino, «ai prezzi più economici del settore e, in più, chi si rivolge a noi non ha alcun limite per la personalizzazione, potendo chiedere qualsiasi funzione operativa».

Avantgarde esegue revisioni su qualsiasi tipo di macchina ferroviaria – come rinalzatrici da linea e da scambi, risanatrici, profilatrici, stabilizzatrici, locomotori da manovra e carri. Una serie di attività che richiedono un'attenzione particolare all'ambiente, adottando soluzioni a bassa emissione e considerando le condizioni climatiche in cui le macchine devono operare. Avantgarde nel corso degli anni è stata capace di attrezzare le macchine vendute anche di tecnologia italiana installando un dispositivo diagnostico di *track geometry* che si chiama non a caso *Track-rec*, che permette di registrare e memorizzare in tempo reale i parametri geometrici rilevati durante il lavoro eseguito dalla macchina rinalzatrice, inclusi gli eventuali difetti, ciò per assicurare la consegna di un binario di qualità e garantire la sicurezza della circolazione ferroviaria.

L'azienda pugliese ha vissuto anche momenti difficili, a causa della recessione economica che ha coinvolto il nostro Paese: «Il biennio 2013-2014 è stato molto duro. Con l'inizio del 2015 possiamo dire di essere usciti dall'emergenza».

Avantgarde è stato un pioniere nella revisione di macchine ferroviarie, offrendo, nell'ultimo decennio, un servizio di elevata professionalità puntando su Paesi esteri quali l'Arabia Saudita, primo partner commerciale della società.

È qui che l'azienda pugliese ha venduto la sua prima macchina ed è da qui che ha iniziato la sua espansione verso i mercati esteri: Egitto, Algeria e Sudafrica per poi virare verso Australia, Argentina, Colombia e Mozambico.

L'azienda di Giovinazzo rappresenta l'esempio dell'eccellenza delle Pmi del Sud Italia che riescono a esportare con successo i loro prodotti anche nelle lontane frontiere dell'Africa sub-sahariana.

Proprio in Mozambico, SACE ha assicurato la fornitura di una macchina rinalzatrice ferroviaria, destinata al rinnovo del corridoio ferroviario di Nacala, sulla costa nord del Paese. Un'operazione che ha consentito ad Avantgarde di acquisire un'importante commessa in Mozambico per il rinnovo di una linea ferroviaria strategica per il Paese. Il tratto collegherà il porto commerciale di Nacala con il confinante Malawi. Una prima opera alla quale seguirà, poi, la costruzione di un aeroporto e che farà della cittadina sulla costa nord del Mozambico uno dei nodi di interscambio dell'Africa sub-sahariana. ●



La ricetta perfetta

Un marchio di fabbrica inconfondibile e una scelta lungimirante che passa attraverso la vendita diretta e il contatto con i clienti: questi gli ingredienti del successo dell'azienda ligure

«Se, da una parte, la nostra è stata una scelta vincente, dall'altra, non nascondo che è faticoso continuare a stare sul mercato non rispettando le regole della grande distribuzione»

Gian Franco Carli,
amministratore delegato



Una storia di successo lunga più di cento anni, nata da una felice intuizione. È quella dei **Fratelli Carli**, azienda ligure tra le più importanti e conosciute nel mercato dell'olio d'oliva, con un marchio di fabbrica inconfondibile, quello di un modello distributivo che passa esclusivamente attraverso la vendita diretta. Una modalità che garantisce un rapporto di vicinanza e fiducia con i clienti. L'azienda nasce nel 1911 a Oneglia, nell'attuale Imperia, da una tipografia. Quella di

Carlo Carli era una grande stamperia, nella quale erano impegnati tutti i componenti della famiglia: «Allora, come oggi», ricorda **Gian Franco Carli, attuale amministratore delegato dell'azienda**, «il pensiero principale era quello di trovare un lavoro ai propri figli. Fu così che si pensò di avviare un'attività che potesse assicurare un futuro a tutti i maschi della famiglia». La tipografia, però, non era l'unica attività dei Carli, che disponevano anche di diversi ettari di terreno coltivato a ulivo.

Il 1911, appunto, è l'anno della svolta. Da un raccolto abbondantissimo di olive, il ventenne Giovanni – uno dei sei figli del tipografo Carlo – sviluppa l'idea che cambierà il corso della vita di tutta la famiglia: offrire l'olio prodotto dagli oliveti Carli non ai commercianti locali, ma direttamente alle famiglie del basso Piemonte. In sella alla sua bicicletta Bianchi, Giovanni parte alla volta di quelli che diverranno i primi clienti, che da subito impararono ad apprezzare la qualità dell'olio. Passa un solo anno e la tipografia, tuttora attiva, stampa il primo listino. Il nuovo prodotto è subito inviato alle famiglie che l'anno precedente avevano accettato la sfida. Così, l'antica tipografia diviene un ottimo supporto per la commercializzazione e la pubblicizzazione del nuovo marchio. Dalla fusione tra le due attività, tipografica e alimentare, nasce la Fratelli Carli, che nel 1927 diviene fornitrice pontificia e, esattamente dieci anni dopo, vanta tra i suoi clienti anche la Real Casa di Savoia. Oggi l'azienda è uno dei nomi più noti e prestigiosi nel mercato dell'olio d'oliva. E il milione di clienti abituali che conta, dei quali quasi un terzo all'estero, sono tutti diretti. E le previsioni parlano di una crescita costante del numero dei clienti, tanto che SACE ha garantito un finanziamento da 6 milioni di euro destinato a rafforzare i piani di investimento e la crescita internazionale della Fratelli Carli. «I nostri clienti all'estero», afferma Gian Franco Carli, «ci dimostrano di apprezzare il rapporto privilegiato, non intermediato e costante che possono instaurare con la nostra azienda oltre all'altissima qualità dei prodotti offerti. Si tratta di clienti nati e cresciuti nei Paesi dove operiamo e che siamo certi ci daranno molte soddisfazioni».

Un aspetto che colpisce di questa bella storia d'impresa è la lungimiranza e l'avanguardia delle scelte operate negli anni. Il primo ricettario è del 1936, ideato per ringraziare i clienti con un dono prezioso, capace di rinsaldare quel rapporto esclusivo che niente è mai riuscito a intaccare. Proprio per questo si puntò al massimo, commissionandolo al capo cuoco della Casa reale, il cavaliere Amedeo Pettini. Il prontuario fu impreziosito dai disegni dell'illustratore e fumettista Giuseppe Capadonia, che più tardi raggiungerà la notorietà con i fumetti de "L'Intrepido". Accorgimenti semplici che si sono rivelati grandi strategie di marketing, capaci di anticipare i tempi e fare scuola.

«Se, da una parte, la nostra è stata una scelta vincente», racconta Gian Franco Carli, «dall'altra, non nascondo che è faticoso continuare a stare sul mercato non rispettando le regole della grande distribuzione. La nostra», continua l'amministratore delegato, «è un'attività complicata, con una crescita molto lenta. La conquista di un nuovo cliente non è facile ed è costosa. Un'attività che, però, se fatta nel modo giusto ci consente di mettere sempre al primo posto la qualità».

L'azienda è stata la prima realtà produttiva italiana, e la più grande in Europa, a diventare una Benefit Corporation, ossia un'azienda che, oltre a perseguire obiettivi di profitto, mira anche al rispetto della sostenibilità ambientale e alla creazione di una nuova cultura d'impresa a sostegno di un modello economico che tiene conto al contempo della dimensione sociale.

La consapevolezza di aver azzeccato la formula per arrivare al cuore del cliente non ha fermato l'azienda dal voler esplorare nuove vie. Sempre nel rispetto di una tradizione vincente. Così, è nata l'idea del *retail*, ossia la nascita di punti vendita nei quali è possibile acquistare, ma anche solo degustare, tutti i prodotti Carli: «Con questa iniziativa», riprende Gian Franco Carli, «siamo voluti andare incontro a tutte quelle persone che ci conoscono e ci apprezzano ma che non vogliono farsi servire a casa». Un altro passo verso nuovi clienti. Ancora nel segno del rapporto diretto. ●



Puntare sul futuro

Aziende in prima linea per orientare i giovani nel mondo del lavoro. L'esperienza di Jointly.

Tempi duri per i più giovani! Non si tratta solo di un luogo comune, ma di una sfida molto concreta. Secondo il dossier *The growing intergenerational divide in Europe*, pubblicato a fine anno dal *think tank* europeo Bruegel, tra il 2007 e il 2013 nei Paesi dell'Unione Europea la disoccupazione giovanile è aumentata del 7,8%, raggiungendo il massimo in termini percentuali due anni fa (23,7%); nel medesimo periodo, il tasso dei cosiddetti "Neet" (acronimo di *Not in Education, Employment or Training*, indicatore atto a individuare la quota di popolazione di età compresa tra i 15 e i 29 anni che non è impegnata né nello studio, né nella formazione, né nel lavoro) è cresciuto di più di sette punti percentuali in tutta l'Europa.

Effetto della crisi o questione più radicale? Il problema sembra essere strutturale e riconducibile, in buona sostanza, all'effetto combinato di deficit di competenze professionali e mancata corrispondenza tra profili e posti di lavoro disponibili. È in questo contesto che oggi le Università devono operare: un mercato del lavoro difficile, con l'esigenza sempre maggiore di investire su un minor numero di figure professionali ma molto più specializzate.

Secondo AlmaDiploma, il 41% dei giovani in Italia ritiene di aver sbagliato il proprio percorso universitario, mentre il 55% abbandona l'università prima della laurea; secondo un'indagine di McKinsey, solo il 29% dei giovani sceglie il proprio percorso

universitario tenendo conto delle effettive possibilità occupazionali. Il primo contatto con il mondo del lavoro, poi, generalmente avviene durante l'ultimo anno di università, con l'esperienza di stage, per poi dover ricominciare la ricerca a conclusione del ciclo di studi. Purtroppo oggi questo non è sufficiente e, oltre alle attività ordinarie previste dagli Atenei, è diventato imprescindibile preparare i ragazzi al mondo del lavoro già dalla scelta del percorso universitario.

Se è evidente l'esigenza di far parlare meglio e di più Università e mondo del lavoro, anche le aziende sono chiamate a fare la loro parte. Per questo sono nate molte iniziative volte a creare canali di comunicazione.

Il progetto Push to Open, per esempio, ha l'obiettivo di avvicinare i giovani al mondo del lavoro attraverso un confronto diretto e interattivo con professionisti, esperti delle aziende e ragazzi che hanno percorso con successo questo cammino. Lo ha ideato Jointly, *start-up* che ha costituito la prima rete di condivisione di servizi di *welfare* aziendale a cui aderiscono imprese di tutte le dimensioni dislocate su tutto il territorio italiano.

«Responsabilizzare i giovani a fare delle scelte autonome ma informate e consapevoli. Seguire le aspirazioni ma fare i conti con un mondo che cambia e che chiede determinate professionalità». Con queste premesse **Paolo Cerino, direttore csr e comunicazione interna di SACE**, ha aperto il primo appuntamento di Push to Open. «Accompagniamo i ragazzi a conoscere da vicino il mondo del lavoro, cercando di incuriosirli

e stimolarli utilizzando il loro linguaggio e i loro canali di comunicazione», ha commentato **Francesca Rizzi, amministratore delegato di Jointly** che, a meno di un anno dalla nascita, conta già su oltre venti aziende iscritte e 180 mila dipendenti coinvolti. «Push to Open è un programma altamente interattivo dove i ragazzi saranno chiamati a rendersi protagonisti attivi del proprio futuro». «Un percorso di orientamento professionale per i ragazzi è fondamentale perché possano arrivare a dialogare con le aziende avendo consapevolezza delle loro capacità ed essendo in grado di valorizzare le loro esperienze scolastiche e di vita», spiega **Barbara Spangaro, responsabile sviluppo risorse umane e welfare di Sea** che, insieme a SACE, Circor, Crédit Agricole, Natixis, Sea, Unipol e l'Associazione Lavoratori di Intesa Sanpaolo è tra le società che hanno aderito alla prima edizione del programma, che prevede un ciclo di *webcast* e incontri in azienda rivolti ai ragazzi e ai genitori.

«Jointly è pensato per i giovani, non per proteggerli, ma per responsabilizzarli», ha precisato Roberta Marracino. «Bisogna avere piena informazione di come funziona la realtà ed essere consapevoli delle mille opportunità e dei rischi che si affrontano scegliendo un determinato percorso scolastico o professionale».

La ripresa del nostro Paese passa dai giovani e questi programmi che investono su di loro, attraverso risposte coordinate e partnership, sono essenziali per la creazione di una futura occupazione di qualità e ricca di soddisfazioni per le nuove generazioni. ●

**Asia
latina**

—
FILIPPINE

**Pronti
a partire**

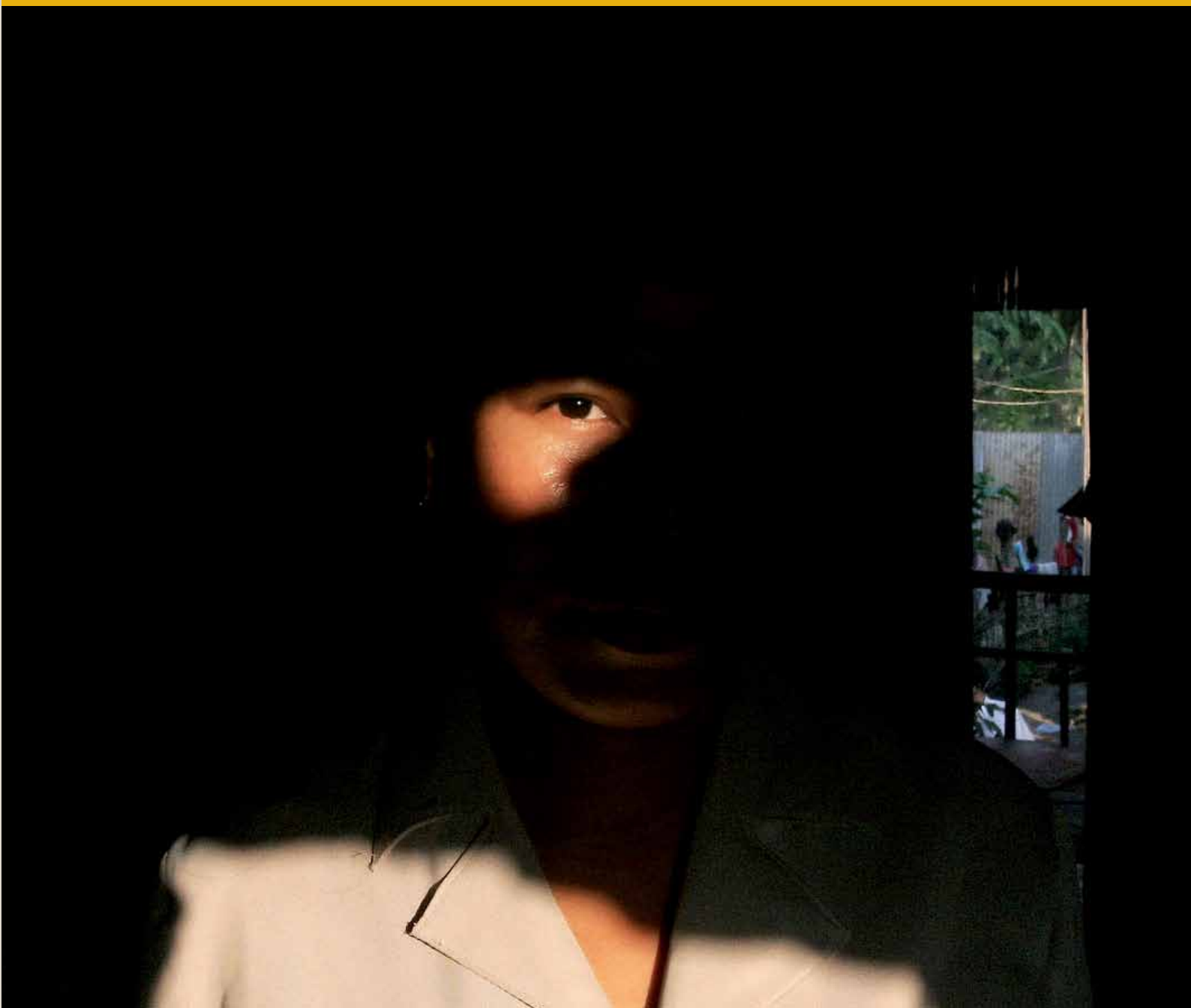
—
MYANMAR

**L'altra
faccia**

—
BANGLADESH

FRONTIERE

Fuori dall'ombra



Asia latina

Conti pubblici in ordine, un basso livello del debito pubblico, una moneta relativamente stabile e ingenti riserve di valuta estera: sono questi gli ingredienti che candidano le Filippine a diventare il prossimo miracolo economico asiatico

Le 7.107 isole che compongono l'arcipelago filippino sono conosciute dagli italiani più come meta turistica che come destinazione per export e investimenti.

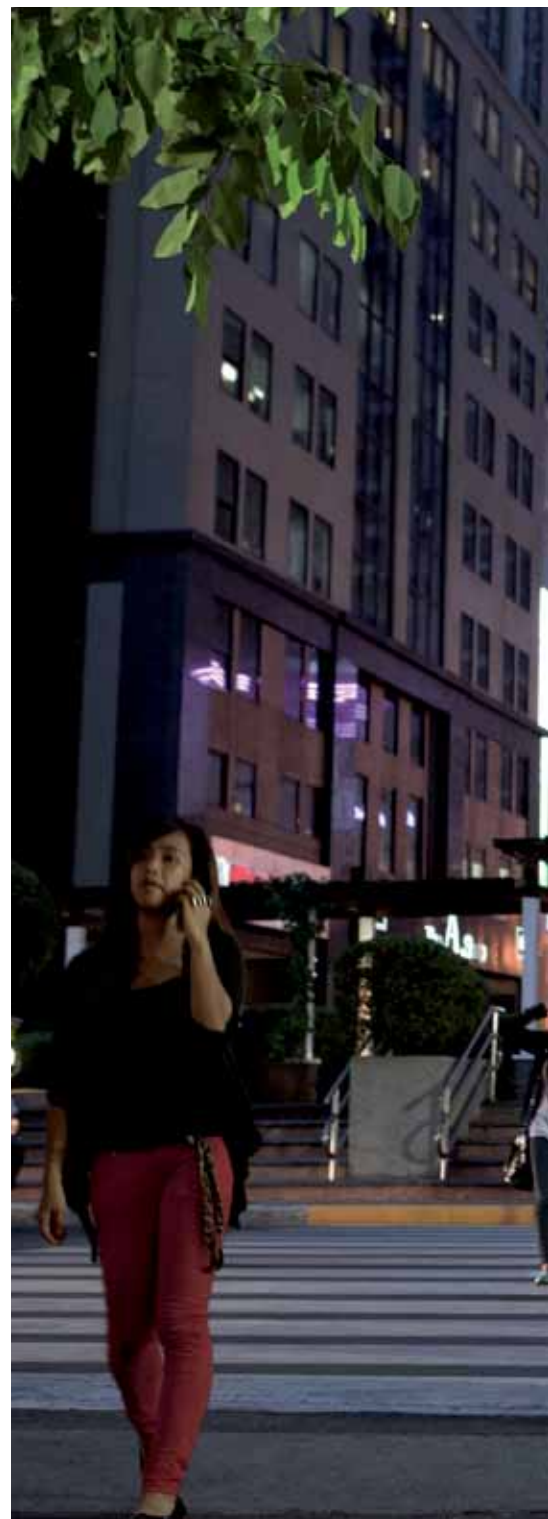
Eppure le Filippine stanno vivendo uno sviluppo economico straordinario, frutto di un coraggioso programma di riforme che affonda le sue radici fin dai primi anni 2000, con il governo Arroyo e proseguito dall'attuale governo di Benigno Aquino III, in carica dal 2010.

Gli ottimi rapporti con gli Stati Uniti, l'avvio del negoziato per un accordo di libero scambio con l'Ue e la *road map* 2025 dell'Asean, che porterà i dieci Stati che la compongono a diventare una comunità economica, sono gli indizi principali che fanno delle Filippine una delle candidate asiatiche ad affermarsi nel panorama economico mondiale.

A questo si aggiunge anche un'economia interna sorprendentemente solida. Sono

tanti gli sforzi fatti dal governo di Manila per attrarre l'interesse degli investitori esteri nel Paese e costruire un'economia sana in grado di far fronte a eventuali shock esogeni: conti pubblici in ordine, un basso livello di debito pubblico, una moneta, il peso, relativamente stabile e ingenti riserve di valuta estera. Non a caso Jim Yong Kim, presidente della World Bank, ha individuato nelle Filippine il prossimo miracolo economico asiatico.

Le Filippine rispetto agli altri Paesi dell'area sono un mercato più facilmente accessibile per le imprese italiane. Non solo l'utilizzo diffuso della lingua inglese e spagnola – rispettivamente seconda e terza lingua ufficiale dell'arcipelago – facilita le relazioni commerciali con le aziende locali. In più le Filippine sono l'unico Paese a maggioranza cattolica dell'area, determinando con l'Italia e l'Europa una vicinanza culturale importante, quasi da essere considerato una enclave occidentale nell'Estremo Oriente.



Il suo potenziale economico poggia in larga misura sulla propria manodopera: giovane, istruita e con un tasso di alfabetizzazione stimato attorno al 96%. Basti pensare che le Filippine, insieme all'India, sono il Paese



RAPPORTI CON L'ITALIA

175,6
MILIONI DI EURO
INCREMENTO POTENZIALE
DELL'EXPORT ENTRO IL 2018

73°
MERCATO
DI DESTINAZIONE
DELL'EXPORT

↑ Manila, Filippine

in cui sono maggiormente delocalizzate le attività di *outsourcing* di servizi (come call center, assistenza informatica remota, corsi online di lingua), e questo grazie anche alla discreta diffusione di servizi di telecomuni-

cazioni. Il traino principale dell'economia è rappresentato dalla domanda domestica alimentata dai consumi privati, che compongono circa il 70% del Pil, grazie al costante afflusso delle rimesse della diaspora

dei lavoratori filippini all'estero (soprattutto residenti negli Stati Uniti). Grandi passi in avanti, infine, sono stati fatti nella lotta alla corruzione. Le riforme *anti-bribery* portate avanti negli ultimi cinque anni dal governo di Manila, pur non riuscendo a debellare il problema, lo hanno fortemente ridimensionato, facendo fare alle Filippine un salto di 40 posizioni nella classifica del Corruption Perception Index.

Le maggiori opportunità per le imprese italiane arriveranno dal settore delle infrastrutture e costruzioni. Infatti, nonostante la rapida crescita economica del Paese negli ultimi anni, pochi sono stati gli investimenti in questo settore: il sistema stradale è carente, specialmente nelle zone rurali, la rete ferroviaria deve essere ammodernata e in tutto l'arcipelago c'è bisogno di implementare sistemi di gestione delle acque, per affrontare le frequenti inondazioni dovute alle piogge tropicali. Il governo ha lanciato un piano d'investimenti da 2,4 miliardi di dollari, annunciando nove nuovi progetti nei settori della gestione delle acque e dei trasporti per un totale di 1,4 miliardi, a cui va aggiunto un altro miliardo dedicato a strade, porti e ponti.

Le esportazioni italiane di beni di consumo registrano già buoni risultati nelle Filippine e per il prossimo triennio si prevede che continuino a crescere a tassi molto positivi. Forti opportunità per l'export della meccanica strumentale italiana trainata dallo sviluppo dell'industria manifatturiera filippina (in particolare elettronica, tessile, chimica e agroalimentare). La crescita dell'edilizia residenziale e del turismo richiede inoltre importazioni di prodotti del comparto manifatturiero come mobili, infissi, arredi e illuminotecnica.

Non sono ancora molte le aziende italiane che si sono accorte del potenziale delle Filippine, ma tra queste c'è certamente la toscana **Frigel**, azienda di Scandicci (Fi) specializzata in tecnologie per processi di raffreddamento avanzato. «Facciamo macchine per la termoregolazione di impianti industriali», ha spiegato l'**amministratore delegato Duccio Dorin**. «E con SACE abbiamo assicurato la fornitura di un impianto per il settore biomedicale a un cliente filippino. Per la nostra esperienza, il mercato filippino si è dimostrato molto ricettivo verso la tecnologia e più "maturo" di altri, considerando anche che le imprese locali con cui abbiamo rapporti sono evolute e finanziariamente solide». ●

Pronti a partire

Posizione geografica strategica e notevoli disponibilità di risorse naturali fanno del Myanmar un'occasione senza precedenti. Ma restano ancora tante le sfide

Il Paese dalle mille pagode sta vivendo una fase di assoluto rinnovamento e potrebbe diventare un cruciale perno geoeconomico nel continente asiatico, e non solo. Restano tante però le sfide di natura politica, etnica e sociale.

Un voto destinato a rivoluzionare non soltanto le sorti di un Paese ma anche i futuri equilibri dell'intera Asia Orientale: così è stato accolto dalla comunità internazionale il risultato delle elezioni parlamentari in Myanmar dell'8 novembre del 2015, che hanno visto il trionfo – con un'affluenza vicina all'80% sugli oltre 30 milioni di elettori – delle forze di opposizione guidate dalla National League for Democracy (Nld), partito del premio Nobel per la pace, Aung San Suu Kyi. Nonostante i timori della vigilia, alimentati dal ricordo delle elezioni del 1990



↑ Myanmar. Foto di Marco Battaglia, responsabile comunicazione, SACE.

– quando la giunta militare al potere si rifiutò di riconoscere un’analoga affermazione elettorale della Nld – i vertici del governo birmano e quelli militari hanno riconosciuto la vittoria del partito di Aung San Suu Kyi, assicurando una fluida transizione di potere nei confronti del nuovo parlamento, insediandosi ufficialmente a marzo e che ha eletto come nuovo presidente Htin Kyaw.

Sono in molti a considerare queste votazioni – se si escludono le elezioni suppletive del 2012 – come il primo vero esempio di libero esercizio di sovranità da parte del popolo del Myanmar, nome con cui dal 1989 è ufficialmente conosciuta la Birmania. Questo importante risultato certifica una svolta nel lungo e difficile processo di transizione democratica del Myanmar per portarsi fuori dall’isolamento internazionale, riavviare un vero processo di democratizzazione e superare le tensioni etniche che hanno attraversato il Paese negli ultimi anni.

Segnali di questo rinnovamento erano già stati dati dal governo dei militari ancora in carica che, sotto la presidenza di Thein Sein, ha dato impulso a una fase di apertura storica, consentendo il progressivo reinserimento del Paese nella comunità internazionale. Da ricordare, a tal proposito, la sospensione, seguita dalla rimozione l’anno successivo, nell’aprile 2012 delle sanzioni da parte dell’Unione Europea e dal contestuale alleggerimento del sistema sanzionatorio statunitense. Altro elemento rilevante sulla via della “normalizzazione” del Myanmar è stato il raggiungimento dell’accordo sul ripagamento del debito del Paese – formalizzato in sede di Club di Parigi nel gennaio 2013 –, che ha permesso il ritorno delle organizzazioni internazionali e l’erogazione di nuovi prestiti a favore del Paese.

Cina e Stati Uniti guardano con attenzione al percorso di cambiamento birmano. La politica estera del Myanmar negli ultimi anni è stata caratterizzata da una graduale ma intensa transizione che pone l’ex Birmania al centro di un triangolo con i due giganti economici mondiali, e Aung San Suu Kyi sarà chiamata a esercitare in modo ancora più at-

tento quella politica dell’equidistanza e dell’equilibrio sull’asse Washington-Pechino. Se da un lato, infatti, il trionfo della Nld è destinato a imprimere una nuova scossa positiva ai contatti con gli Stati Uniti, la salvaguardia dei legami con la Cina continuerà a rappresentare una necessità cardinale nell’ambito delle relazioni con l’esterno.

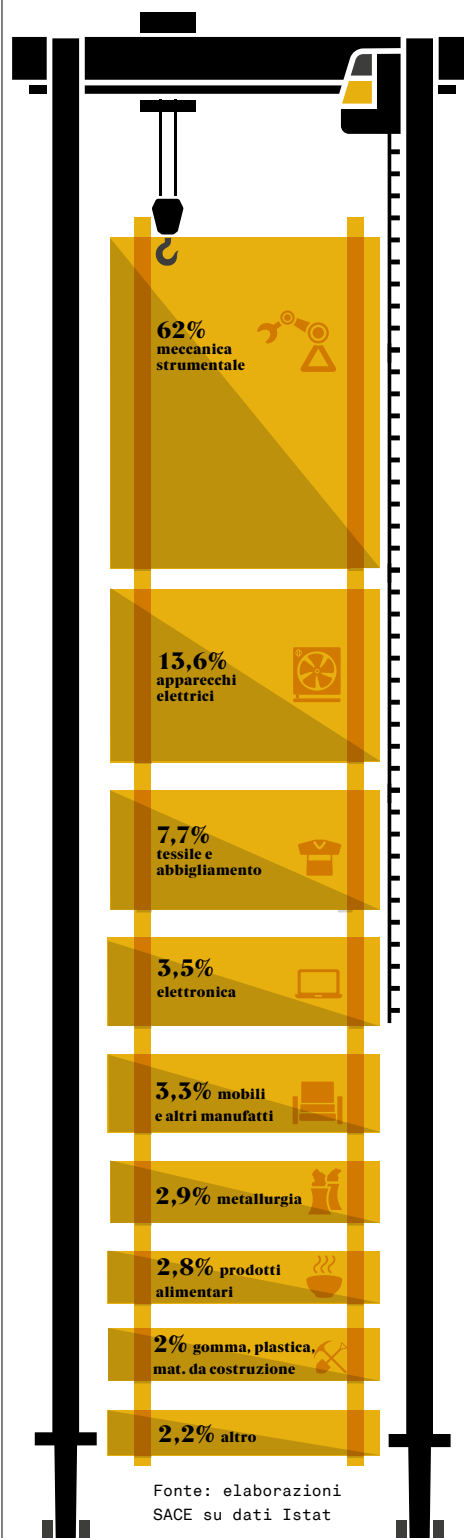
Le ingenti risorse naturali di cui questo territorio è ricco costituiscono il principale motivo per il quale i maggiori investitori esteri sono interessati al Myanmar, non sottovalutando la potenzialità di crescita di un Paese che conta 60 milioni di abitanti e che ha la necessità di costruire tutto (istituzioni, infrastrutture, sistema finanziario, ecc.). Il Myanmar produce il 90% della giada che si trova in commercio a livello mondiale ed è tra i *top producers* di rubini e zaffiri.

Altrettanto preziose quanto le pietre, sono però le risorse energetiche presenti nel sottosuolo birmano e sotto le acque del mare delle Andamane: grandi potenzialità di produzione idroelettrica, ampia disponibilità di idrocarburi e 220 miliardi di metri cubi di gas naturale, che per oltre l’80% è destinato a Thailandia e Cina.

Per il nostro Paese il Myanmar rappresenta il 110° mercato di destinazione per l’export e il 127° mercato di approvvigionamento a livello mondiale. L’interscambio commerciale tra Italia e Myanmar è molto contenuto, ma in progressiva crescita rispetto al drastico calo registrato nel 2008 quando l’imposizione di sanzioni da parte dell’Unione Europea agì da freno alle relazioni commerciali. Nel periodo 2012-2014 le esportazioni italiane in Myanmar sono quasi quintuplicate e hanno raggiunto i 115 milioni di euro. I principali prodotti esportati sono la meccanica strumentale (62%), gli apparecchi elettrici (13,6%) e il tessile e abbigliamento (7,7%).

Le occasioni in Myanmar non mancano e il mondo è alla finestra per cogliere queste opportunità in un Paese democraticamente giovanissimo e non privo di insidie. ●

Esportazioni in Myanmar per settori (2014, %)



L'altra faccia

Bangladesh: tutte da esplorare le opportunità offerte da un Paese in piena industrializzazione, che affronta le sfide politiche e sociali della modernità in un'era altamente instabile

Un Paese remoto, incuneato nel territorio indiano, con una storia travagliata e un'economia che si sta trasformando da agricola a industrializzata: il Bangladesh è questo e molto altro ancora. Quello che sta diventando il nuovo polo manifatturiero asiatico è un mercato che prova a cambiare passo e merita attenzione.

Nell'ultimo decennio il Bangladesh ha intrapreso un percorso di crescita economica, non privo di ostacoli, trainato dalle esportazioni e dagli investimenti produttivi esteri, grazie soprattutto a un fondamentale punto di forza: una manodopera qualificata e conveniente, con il costo del lavoro più basso in Asia dopo quello del Myanmar.

Motore ed emblema del Paese è l'industria tessile. I numeri sono impressionanti: il comparto in Bangladesh dà lavoro a circa 4 milioni di persone e vale circa il 13% del Pil e l'80% dell'export; negli ultimi tre anni ha triplicato le vendite estere, che nel solo 2013 hanno realizzato una crescita del 13%, raggiungendo i 21,5 miliardi di dollari.

Il quadro, certo, è punteggiato di luci e di ombre. Dopo il crollo del Rana Plaza nel

2013, il palazzo di nove piani sede di alcuni laboratori tessili in cui morirono oltre 1200 persone, resta ancora molto da fare sul fronte del lavoro, soprattutto minorile. Quel tragico evento ha dato nuovo vigore alle pressioni – a livello sia internazionale sia nazionale – per il miglioramento delle condizioni di lavoro nell'industria bengalese: dopo più di un accordo tra aziende e sindacati, sono stati riconosciuti, ai lavoratori del settore tessile, maggiori diritti e un cospicuo aumento del salario minimo, che oggi raggiunge circa i 74 dollari al mese (+77%).

«Da quel 2013 le cose stanno progressivamente cambiando», concorda **Ambrogio Caccia Dominioni amministratore delegato di Efi Reggiani**, azienda leader nella fornitura di macchine *inkjet* per la stampa su tessuto, attiva anche in Bangladesh. «Se aumentano professionalità e *know-how* si possono contrastare efficacemente povertà, sfruttamento e lavoro minorile, e il Paese è destinato ad avere tassi di crescita nel tessile ancor più rilevanti». Forte di una rete di distribuzione e agenti presente in più di quaranta mercati e clienti provenienti da circa centoventi

RAPPORTI CON L'ITALIA

126,6

MILIONI DI EURO
INCREMENTO POTENZIALE
DELL'EXPORT ENTRO IL 2018

82°

MERCATO
DI DESTINAZIONE
DELL'EXPORT



Paesi, Efi Reggiani produce macchine per la stampa tessile e la tintoria e con SACE ha assicurato la fornitura di un macchinario per la stampa di tessuti proprio in Bangladesh per un importo di 530 mila euro.

Sono molte le imprese che guardano con interesse a questo mercato sia come terreno d'investimento sia come destinazione. Le esportazioni italiane verso il Bangladesh hanno raggiunto il valore di 320 milioni di euro nel 2014, il 60% dei quali rappresentati dalla meccanica strumentale – uno spaccato che segnala la trasformazione dell'economia da agricola a industriale. Nel frattempo diverse aziende estere, anche cinesi, stanno progressivamente spostando le proprie attività in Bangladesh per abbattere ulteriormente i costi di produzione.

Sono inoltre presenti nel Paese alcune *export processing zones*, zone industriali nelle quali è possibile produrre godendo di agevolazioni di tipo fiscale, finanziario e normativo. Per un'industria che ha puntato molto sulla leva della manodopera e sulle produzioni di largo consumo, gli obiettivi oggi si spostano verso nuove sfide: l'efficiamento dei processi e della catena del valore, l'aumento della qualità dei prodotti per raggiungere fette di mercato a maggiore capacità di spesa. Secondo le stime dell'ufficio studi di SACE, attraverso un miglior presidio di questo mercato le nostre imprese potrebbero guadagnare circa 126 milioni di euro di esportazioni aggiuntive entro il 2018.

Estendendo la visuale a un orizzonte di più lungo termine, le opportunità che il Bangladesh può offrire alle imprese estere risultano anche molto diversificate. Le infrastrutture bengalesi necessitano di ingenti investimenti: le vie di comunicazione stradale e ferroviaria sono arretrate e l'approvvigionamento energetico (sia elettrico sia idrico) è così critico da compromettere, in certi casi, il normale svolgimento delle attività produttive e industriali.

«Il governo bengalese sta dando forte impulso allo sviluppo economico e infrastrutturale attraverso un programma di partnership pubblico-privata», spiega **Michal Ron, managing director international business di SACE**, che proprio di recente è stata a Dacca per esplorare le potenzialità di business per le aziende italiane. «Energia elettrica, infrastrutture, acciaio e agricoltura: questi settori sono il vero *driver* della crescita futura del Paese, ed è qui che le nostre imprese hanno tanto da offrire, in termini di tecnologie industriali, esperienza e capacità di esecuzione». ●



ASIA: UN APPROCCIO DI FRONTIERA

Puntare tutto sui giganti asiatici sfidando una concorrenza sempre più agguerrita e gli alti e bassi di economie complesse oppure spostare lo sguardo, con spirito pionieristico e cautela, su nuove realtà emergenti? Filippine, Bangladesh, Myanmar, ma anche Sri Lanka e Mongolia sono i protagonisti della guida ai nuovi mercati emergenti Frontiers-Asia, la nuova guida sviluppata da SACE per aiutare le Pmi italiane a conoscere i rischi e così cogliere le migliori opportunità sui futuri mercati emergenti asiatici.

Questi Paesi di destinazione sono molto diversi tra loro, caratterizzati da dimensioni economiche e demografiche sfidanti, con profili di rischio elevati, ma con un potenziale non trascurabile per le esportazioni italiane.

Complessivamente, sono valse alle nostre imprese circa un miliardo di export nel 2014 e con un miglior presidio potrebbero consentire al nostro Paese circa 450 milioni di euro di esportazioni aggiuntive entro il 2018, un valore importante soprattutto per il business di aziende di dimensioni piccole e medie.

PAESE	EXPORT OPPORTUNITY INDEX	CREDIT RISK INDEX	EXPORT (2014, € MLN)	EXPORT ADDIZIONALE (2015 - 2018 € MLN)
Filippine	69	52	440	175,6
Bangladesh	39	66	316	126,6
Sri Lanka	50	74	219	87,5
Myanmar	39	94	115	46,1
Mongolia	30	81	36	14,4

Per la pubblicazione: www.sace.it/frontiers

SACE MAG
Quadrimestrale d'informazione
numero 2-2016
Milano

EDITORE
SACE

DIRETTORE RESPONSABILE
Anna Mazzone

**COORDINAMENTO
EDITORIALE**
Marco Battaglia

REDAZIONE
Dario Barigelli
Maddalena Cavadini
Valeria Meuti
Francesca Ricciardelli
Annalisa Saccotelli

COLLABORATORI
Vincenzo Mulè
Giuliano Tedesco

**REALIZZAZIONE
E PHOTO EDITING**
Studio Mjök

STAMPA
Valprinting

CONTATTI
sacemag@sace.it

Aut. Trib. Milano n. 202
del 24 Aprile 2009

in copertina foto di
Enrique Calvo

SACE
Piazza Poli, 37/42
00187 Roma



Ogni giorno lavoriamo insieme alle aziende per affrontare le sfide dei mercati internazionali e sosteniamo la loro intraprendenza, facilitandone l'accesso al credito e proteggendole dal rischio di mancato pagamento.

A 14 uffici si affiancano le agenzie e i broker specializzati in assicurazione del cre-

dito, cauzioni e protezione dei rischi della costruzione e i professionisti del factoring. Le imprese che intendono spingersi verso mercati emergenti a elevato potenziale possono inoltre contare sugli uffici del nostro network internazionale e sull'esperienza maturata nell'analisi del rischio paese in quarant'anni di attività.

SCARICA LA NUOVA APP



CONTATTI

800.269.264

www.sace.it info@sace.it

